

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
l e r e n | t a l e n t | w e r k

nr. 2

06-2019

jaargang 9



Ruimte

Leren van de ruimte - **Interview met
ESA-directeur Franco Ongaro**

Karin de Galan en Peter Baggen:
Haal meer uit je training

Karin Derksen:
Ontwikkelruimte voor teams



ICM Opleidingen & trainingen

ICM Coachingsopleiding

- Binnen 5 maanden beschikt u over professionele coachingsvaardigheden
- EQA geaccrediteerd door EMCC (NOBCO)
- Geaccrediteerd door de StiR

Specialiseren als coach

- ACT
- Loopbaancoaching
- Coachen van Teams
- Voice Dialogue
- Oplossingsgericht coachen
- Stress en burn-out Begeleiding
- Appreciative Inquiry
- Coachen op Vitaliteit
- Ondernemen voor Coaches en Trainers
- Systemisch teamtrainer en -coach

www.icm.nl T. 030 - 29 19 888



Ruimte maken

Als ik het woord ruimte zie, denk ik meestal aan fysieke ruimte en wat die voor effect heeft op je werkplezier. In de jaren '00 werkte ik in een van de mooiste gebouwen van de provincie Utrecht: Huize Voordaan. Een oud landhuis met een rijke geschiedenis. Het was ooit het buitenverblijf van een rijke familie, een kindertehuis en het Huis van Sinterklaas. Dus ook bij Dieuwertje Blok in het Sinterklaasjournaal kwam het gebouw regelmatig voorbij.

Toen ik er kwam werken, stond het nog in de steigers. Er moest nog het nodige verbouwd en ingericht worden, maar het was prachtig. Het consultancybureau waar ik werkte, ontving klanten in het pand, hield er feesten en het hele pand stond in het teken van leren en ontwikkelen. En dat begon al bij binnenkomst. Klanten startten het gesprek steevast met de woorden: "Wat een gave omgeving!" En als ze dan met koffie in de hand achter de flipperkast mochten, was iedereen verliefd op het pand en op het bedrijf, net als ik.

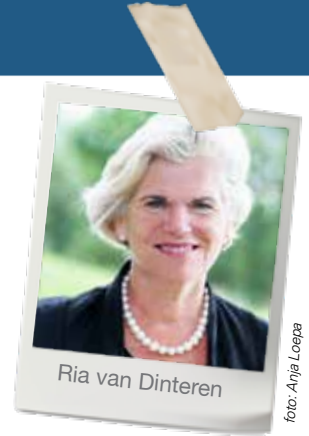
Dat er voor leren meer nodig is dan fysieke ruimte, ontdekte ik toen ik aan een nieuwe studie begon. Dat vroeg een geheel andere ruimte van me: ruimte thuis, een studeerkamer, een oppas voor de kinderen en ruimte van werk en leidinggevende, om zo nu en dan eens letterlijk ruimte te kunnen pakken voor mezelf, zodat ik fit bleef voor de studie. Die ruimte vond ik dan weer niet in het landhuis, maar op een andere werkplek.

Voor dit nummer zijn we niet alleen op zoek gegaan naar fysieke en leerruimte, maar kwamen we ook in aanraking met leren van de 'echte' ruimte, de 'ruimte' van muzische vorming, ruimte om geen muren te hebben. En om collega Ans Grotendorst maar aan te halen: ruimte om te leren van het werk. En meer. Toen we startten met dit thema dachten we dat het lastig zou zijn om ruimte in verbinding te brengen met leren. Wat wij van dit nummer hebben geleerd, is dat ruimte alles te maken heeft met leren, maar dat dit wel verschillende verschijningsvormen kent.

Die andere verschijningsvorm hebben we direct toegepast op dit nummer. Vanaf nu geen promoties meer en onze rubriek wetenschap is veranderd in onderzoek. Immers, ook praktijkonderzoek of onderzoek in de organisatie zelf kan waarde hebben om te delen via TvOO en dat is wat we gaan doen. Mocht het zo zijn dat er interessant onderzoek is gedaan dat past bij het thema, dan vind je dit terug in het themakatern. En, om nog even terug te komen op die fysieke ruimte, het helpt wel om op een mooie plek te werken waar je vakgenoten kunt ontmoeten. Al zijn die met alle flex- en nomad-werkplekken inmiddels schaars geworden. Gelukkig is er dankzij de ruimtevvaart gps en vinden we elkaar toch nog!

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl





Kijk eens over je eigen grenzen

RUIMTE

Ruimte voor nieuwsgierigheid

Evert Pruis & Jan Arnoud Ruiter

8

Leren van de ruimte

In gesprek met ESA-directeur Franco Ongaro
Jan Arnoud Ruiter & Ria van Dinteren

12

Ruimte volgens Bernie Glassman

Stef Lauwers

17

Kijk eens over je eigen grenzen

Liesbeth Halbertsma & Jolanda van der Veen

21

Eigen regie, daar zorg je samen voor

Jessica van Wingerden & Janneke Schenning

27

Muzisch werken geeft ruimte

Stannie Driessen & Bart van Rosmalen

35

Ruimte voor professionaliteit

Manon Ruijters & Frank Verborg

42

64



Wil de echte morele leider opstaan?

ONDERZOEK

Het spel kan beginnen!

Timon Blok

52

Haal meer uit je training

Karin de Galan & Peter Baggen

58

Wil de echte morele leider opstaan?

Omar N. Solinger

64

Ontwikkelruimte voor teams

Karin Derksen

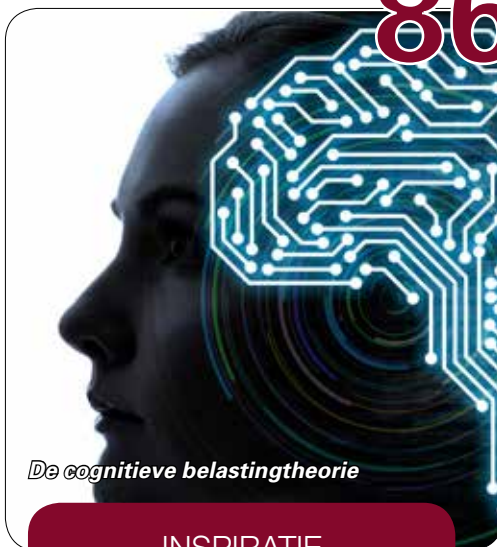
70

Omgaan met tegenstrijdigheden

Martijn Jansen

74

86



De cognitieve belastingtheorie

INSPIRATIE

Hrd-tool

François Walgering

82

De cognitieve belastingtheorie

Katrin Naert

86

**Trendcatcher
column**

Ger Driesen

90

**Belemmerende gewoontes,
doe er iets aan!**

Herman Bosman & Alex van Gool

92





Ruimte voor nieuwsgierigheid <i>Evert Pruis & Jan Arnoud Ruiter</i>	8
Leren van de ruimte In gesprek met ESA-directeur Franco Ongaro <i>Jan Arnoud Ruiter & Ria van Dinteren</i>	12
Ruimte volgens Bernie Glassman <i>Stef Lauwers</i>	17
Kijk eens over je eigen grenzen <i>Liesbeth Halbertsma & Jolanda van der Veen</i>	21
Eigen regie, daar zorg je samen voor <i>Jessica van Wingerden & Janneke Schenning</i>	27
Muzisch werken geeft ruimte <i>Stannie Driessen & Bart van Rosmalen</i>	35
Ruimte voor professionaliteit <i>Manon Ruijters & Frank Verborg</i>	42



■ Evert Pruis & Jan Arnoud Ruiter

Ruimte voor nieuwsgierigheid

Intuïtief stak ik, Jan Arnoud Ruiter, mijn vinger op voor dit nummer met als thema ruimte. “Niet zo gek,” zei een collega later tactvol tegen mij, “jij wilt geen vrijheid, jij bént vrijheid.” Zo beschouwd is het best knap dat deze uitgave gewoon op tijd bij jou is aanbeland en dat we onze deadlines hebben gehaald. Over de redactietafel zag ik Evert oogcontact maken en zo was het redactieduo voor deze uitgave geboren. Ik pak graag als eerste de ruimte voor mijn associaties en geef vervolgens het stokje door aan mijn redactiegenoot.

Ruimte om professional te kunnen zijn

Ik durf mij inmiddels professional in leren en ontwikkelen te noemen en ik moet je

bekennen: dat geeft ruimte. Vanuit mijn rol ben ik steeds op zoek naar hoe ik mijzelf kan ontwikkelen en hoe ik vanuit mijn vak

kan bijdragen aan de ontwikkeling van mijn organisatie en de mensen die daar werken. Ik hecht veel waarde aan de bewegingsruimte om hierin eigen keuzes te maken. Dit start met inzicht in wat je wilt ontwikkelen en vervolgens op welke manier dat de voorkeur heeft. En deze voorkeur is nu eenmaal niet voor iedereen dezelfde. Zo heb je de voorkeuren van de organisatie, de lerenden en natuurlijk die van mijzelf: ontdekken, de kunst afkijken en participeren. Daarbij geloof ik sterk in nieuwsgierigheid als belangrijke aanjager van het leren.

Ik luisterde tijdens het congres *Liefde voor Leren* naar Robert Jan Simons, die behalve over de liefde voor leren ook sprak over de verliefdheid op leren als voorstadium van die liefde. En toen kon ik de gedachte niet onderdrukken dat die verliefdheid wel eens volledig uit nieuwsgierigheid zou kunnen bestaan... Nieuwsgierig naar nieuwe informatie, nieuwe ervaringen, andere mensen en wat hen drijft, hoe dingen samenhangen, naar hoe je iets tot een goed einde brengt, naar... alles wat je wilt weten en ervaren wanneer je verliefd bent?

Ik merk dat ik vaak terugval op een aantal elementen die ik inzet om het leren en ontwikkelen in mijn organisatie verder te versterken. Inzichten die te maken hebben met ruimte, met de vrijheid en de verantwoordelijkheid voor het eigen leren. Met nieuwsgierigheid als aanjager, de context van het werk als belangrijke basis en de kracht van reflectie als terugkerend fenomeen. Mag ik er nog een element aan toevoegen? Leren vanuit kracht: versterken van dat waar je al heel goed in bent, of in ieder geval, dit inzetten ook als je iets wilt leren waar je nog niet zo goed in bent.

Kort geleden begeleidde ik enkele managers in een ontwikkeltraject. Een van hen had veel aandacht voor een kwaliteit die hij graag wilde versterken omdat deze bij hem niet echt goed ontwikkeld was. Mooi dat hij dat vol overgave probeerde en zich veilig voelde om hiermee te experimenteren. Zijn effectiviteit ging echter sterk achteruit. Niet omdat hij zich richtte op dat wat hij nog niet zo goed kon, maar omdat hij vergat waar hij al wel heel goed in is en dit niet meer inzette.

Nieuwsgierigheid en kracht helpen mij om mijn vak uit te oefenen op een manier waar ik in geloof. En wellicht ook wel omdat ik hiermee enigszins op anderen projecteer wat ik belangrijk vind in mijn eigen ontwikkeling. Niets menselijks is ook mij vreemd. Dit geloof bepaalt deels mijn professionele identiteit, maar strookt niet altijd met de identiteit van de organisatie waarvoor ik werk. Soms is ruimte, net als geld en tijd, een schaars goed. Hierover wil ik ook nog iets schrijven, voordat ik de pen overgeef aan Evert.

Organisatieontwikkeling die past bij ruimte om te leren

In veel organisatiestructuren beperkt de keuze om de dingen verregaand te organiseren, de manier van leren en ontwikkelen die ik als professional voorsta. Ik ben benieuwd of er ook manieren van organiseren bestaan die juist wel deze ruimte bieden. Zou dat bijvoorbeeld zo zijn bij het zogenaamde *agile* werken, dat in steeds meer organisaties het antwoord lijkt op de nadelen van bestaande structuren? Agile werken vraagt dat je mensen en teams richting geeft, ruimte geeft en van hen resultaat vraagt. Dat geldt voor het werk dat men doet, de bijdrage die men levert. Het gaat evenzo op voor het leren. Er worden fouten gemaakt. Er is ruimte om te 'experimenteren': *we succeed, or we learn.*

Je kunt veel zeggen over agile werken. Of het alleen een hype is, zullen we zien. Of het overall een succes is ook. Hoe dan ook herbergt deze manier van werken de expliciete uitnodiging om te verbeteren, feedback te halen en te brengen en te reflecteren op hoe we de dingen doen. Leren is een belangrijke basis van agile werken: misschien wel een vereiste. Eigenlijk heb je geen ruimte meer om niet meer te leren. En dat vind ik ook wel weer heel mooi!

Leren van de echte ruimte

Hoe is dat dan in de echte ruimte? Deze vraag stond centraal in het gesprek dat collega Ria en ik mochten hebben met Franco Ongaro, directeur van het European Space Agency (ESA). Een bijzonder mooi gesprek over leren van de ruimte en ruimteonderzoek. Een gesprek waarvan we allemaal hebben geleerd van elkaar. Vanuit nieuwsgierigheid en de wens om elkaar echt te verstaan.

Evert, zou jij de pen van me willen overnemen?

ESA, wat prachtig dat we daarmee een interview mee mochten doen, Jan Arnoud. Want dat aspect van ruimte was voor mij de directe aanleiding om in onze redactie ja te zeggen tegen dit nummer. Ik zie me nog als jonge puber in de tuin van mijn ouders verwonderd naar de sterren kijken. Dat mondde uit in een Teleac-cursus met Chriet Titulaer over de kosmos en de mens in het heelal. Mijn blijvende nieuwsgierigheid was gewekt.

Ik weet van die periode in mijn jeugd nog goed hoe wanhopig mijn vader was dat ik niet of nauwelijks las. Ik had namelijk buiten genoeg te doen. Dat veranderde vrij plotsklaps toen ik in de bibliotheek ineens een boek ontdekte met de titel *Steden doorkruisen het heelal*, van James Blish. En daar ging ik weer de ruimte in. Nu meedromend op de fantasiewereld die James schetste. Een fantasiewereld waar ik

geen genoeg van kon krijgen. Ik verslond de sciencefictionboeken uit drie bibliotheken en prijs me inmiddels gelukkig dat ik ze onbeperkt kan kopen.

Inner space

Vakmatig heb ik een andere connotatie bij ruimte. Ik ben me steeds bewuster geworden van het tegendeel van ruimte: in mijn eigen leven en in de organisaties waar ik mijn werk mag doen. Beknelling. In al haar vormen. Werkdruk, stress, gebrek aan waardering, abominabele werkomstandigheden, matig leiderschap, taakonduidelijkheid, onderstroom. Om er maar een paar te noemen.

Waar ik nieuwsgierigheid naar ben geworden, is de uitwerking hiervan. Wat doet een gebrek aan ruimte met ons? Ik vond inspiratie in breinleren en meer specifiek in de signaleringsfunctie van onze amygdala voor gevaar. Schatten we tot vijf keer per seconde de situatie als veilig, of juist als onveilig in? Moeten we vechten, vluchten en vermijden, of kunnen we juist al onze aandacht en passie aan ons werk schenken?

Als ik m'n nieuwsgierigheid positief roteer, dan wordt een uitdaging zichtbaar die me drijft in mijn werk. Ruimte scheppen voor leren. Individueel, in teams, vakmatig, interpersoonlijk, in het werk en daarbuiten. Vrije ruimte waar ons potentieel tot bloei mag komen. Nog steeds leef ik op bij een bericht over Elon Musk, Richard Branson, de NASA of ESA. Maar ik besef dat mijn grootste ontdekking niet de ruimte daarboven, maar juist de ruimte hierbinnen is. En die is ook nog eens geen fictie. ■

Referentie

- Blish, J. (1980). *Steden doorkruisen het heelal*. Amsterdam: Meulenhoff.

Evert Pruis en **Jan Arnoud Ruiter**,
redactie TvOO

Betekenisvol werk ...

deze boeken wijzen je de weg!



Bezieling werkt

Acht bronnen van groei en ontwikkeling in organisaties

Hans Wopereis geeft antwoord op de groeiende urgentie om organisaties weer tot betekenisvolle plekken te maken. Plekken waar het individu maximaal wordt aangesproken eigen leiderschap in te zetten. *Bezieling werkt* geeft een inspirerend kader van acht universele waarden die je kunt inzetten om bezieling tot beginpunt te maken in je organisatie of team. € 28,50

Hans Wopereis

Download deze exclusieve, gratis previews!

Jam Cultures

Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen

Jitske Kramer laat je kijken naar inclusie als een jamsessie. Een pakkend boek dat op luchtige wijze zware thema's beschrijft.



Ongekend talent

Eindelijk iedereen werk

Bartel Geleijnse en Job Franken geven werkende methodes waarmee iedereen in Nederland zinvol aan het werk kan.



Kijk snel op
www.managementimpact.nl/tvoo

MI Management
IMPACT
De managementboeken van Vakmedianet



Paolo Nespoli en Franco Ongaro lopen naar de lanceringsbaan

■ Jan Arnoud Ruiter & Ria van Dinteren

In gesprek met ESA-directeur Franco Ongaro

Leren van de ruimte

Als klein jongetje zag hij Neil Armstrong midden in de nacht de eerste stap op de maan zetten. Zo ontstond zijn fascinatie voor de ruimtevaart. Nu is Franco Ongaro directeur van het European Space Agency. Zou hij ooit nog ergens anders willen werken? Die vraag legden we hem voor tijdens een ontmoeting in het kantoor van het European Space Research and Technology Centre (ESTEC) in Noordwijk. Als we het gebouw binnenkomen, is het ons meteen duidelijk: alles ademt hier ruimte. Franco Ongaro noemt verschillende voorbeelden van wat we kunnen leren van de ontwikkelingen die voortkomen uit ruimteonderzoek.

Onderzoek zonder winstoogmerk

“Wij zijn geen bedrijf: we hoeven geen winst te maken en dat is maar goed ook. Waar bedrijven zich steeds moeten afvragen of ze de concurrentie wel de baas kunnen, hebben wij een langetermijnagenda voor ruimteonderzoek. Daarbij komt dat onze kennis direct terugvloeit naar de landen en de bedrijven die met ons meedoen. Want zij kunnen gebruikmaken van onze bevindingen en deze weer toepassen. Zo is bijvoorbeeld alle bestaande navigatie niet alleen afhankelijk van onze satellieten, maar komt ook de navigatietechniek voort uit ons onderzoek.”

European Space Agency (ESA)

Het European Space Agency (ESA) is in 1975 opgericht door tien Europese landen, waaronder Nederland. Inmiddels zijn 22 landen aangesloten die allemaal investeren in het instituut. ESA heeft een jaarlijks budget van 5,6 miljard euro. Een luttel bedrag wanneer je dit vergelijkt met het totale Europese defensiebudget van meer dan 250 miljard. European Space Research and Technology Centre (ESTEC) is het technisch hart van ESA. Het ruimte-instituut is gevestigd in Noordwijk.

“Anders dan andere ruimtevaartinstituten heeft ESA geen militaire banden,” legt Franco Ongaro uit. “Het is dus volledig onafhankelijk en dat maakt dat de voornaamste doelstelling is om kennis te verbreden en in te zetten ten behoeve van het grote publiek. Grote technologische sprongen komen ofwel voort uit oorlogen, ofwel uit out-of-the-boxonderzoek. Waar uitvindingen tijdens oorlogen zijn bedoeld om mensen te doden, is onderzoek in de ruimte gericht op het overleven van de astronauten en om het grote publiek te dienen. Dat is een aanzienlijk positievere aanleiding. Geluiden die er zijn

om minder overheid te hebben, vind ik soms beangstigend. Juist vanwege het nut voor het brede publiek is een langetermijnhorizon in onderzoek nodig. Daar hebben we overheden voor nodig die dat zien en juist daarin investeren. Dit kun je niet overlaten aan het bedrijfsleven. Dat wij zoveel ontdekkingen doen met ons ruimteonderzoek is logisch. Tenslotte kun je vanaf de aarde weinig doen als je op een ruimtestation ziek wordt of wanneer er iets kapot gaat. Heel veel onderzoek is dus gericht op het duurzaam in leven houden, communicatie, gebruik van energie en inmiddels denken we ook na over afval in de ruimte.”

Ongemerkt gebruiken we elke dag toepassingen uit ruimteonderzoek zonder het te weten

Ruimteonderzoek vraagt investering op lange termijn

“Het bedrijfsleven is gefocust op kortetermijnresultaten en aandeelhouderswaarde en wil daarom *agile* werken en flexibel en snel zijn. ESA is vooral geïnteresseerd in onderzoek op de lange termijn. Daarom vullen het bedrijfsleven en ESA elkaar zo goed aan. Het kan goed zijn dat onze kleinkinderen profiteren van onderzoek dat nu plaatsvindt. Net zoals wij nu profiteren van onderzoek dat gedaan is toen wij in de luiers lagen. Alles heeft een ritme qua tijd. De ratrace van nu om alles gisteren gedaan te krijgen heeft een enorme impact op ons dagelijks bestaan. Terwijl bijvoorbeeld boeren best weten dat ze land niet moeten uitputten en dus een langetermijnplanning maken. Datzelfde geldt voor bruggenbouwers, vliegtuigbouwers en stedenbouwers. Die plannen vijftig tot honderd jaar voorruit. En dat zal ook blijven. Het hangt af van de impact

op de lange termijn hoe snel of langzaam je gaat. En wij gaan best langzaam. Onze onderzoekers behoren tot de beste ter wereld en wij gaan dus ook voor excellentie.”

Toepassingen van ruimtetechniek

Franco Ongaro noemt nog een aantal toepassingen van ruimtetechniek: “Een telefoon is na zes maanden verouderd. Dan moet er alweer een nieuwe in de markt worden gezet. De onderliggende techniek en standaarden gaan jaren mee en komen grotendeels uit ons onderzoek. Dat is een bewuste en fundamentele keuze. Veel van de huidige toepassingen van ons onderzoek kenden een andere aanleiding. Om maar een voorbeeld te noemen: onze satellieten moeten zelfvoorzienend zijn. Dat betekent dat we ons hoofd gebroken hebben over hoe we dat voor elkaar kunnen krijgen. Het feit dat mensen nu zonnecollectoren op hun dak hebben, is een direct gevolg van ruimteonderzoek. Immers, satellieten werken allemaal op zonne-energie. Er is ook geen andere bron. Ons onderzoek zie ik dan ook in het kader van duurzaamheid. We ontdekken oplossingen voor problemen die we hier op aarde hebben en soms is dat niet eens de bedoeling.”

Alledaagse ruimte

“Ongemerkt gebruiken we elke dag toepassingen uit ruimteonderzoek zonder het te weten,” vervolgt Franco Ongaro. “Vijftig jaar terug, toen we allemaal nog belden via kabels, was dat anders. Nu gebruiken we onze mobiele telefoon. Die bevat techniek vanuit ruimteonderzoek: van de chip, het scherm tot aan het gps-systeem. De meeste telefoons maken gebruik van ons Galileo-navigatiesysteem, de Europese tegenhanger van het Amerikaanse systeem van het Department of Defence (AirForce). Hiermee kan iedereen precies de plaats bepalen waar hij of zij is. En ga je dan navigeren, dan wordt dat weer aangestuurd door de satelliet.



Franco Ongaro werd in 1958 geboren in Milaan. Hij studeerde Aeronautical Engineering aan de Politecnico di Milano en startte zijn loopbaan bij ESA in 1987 bij het hoofdkantoor in Parijs. Sinds 2011 is hij directeur van ESTEC in Noordwijk.

Ook je vakantie boeken en even kijken of je hotel wel echt aan zee ligt via Google Earth is mogelijk gemaakt door ruimteonderzoek. Boeren en bouwers gebruiken satellietinformatie om goede plekken te vinden om te verbouwen. We gebruiken elke dag het weerbericht. Dus tegenwoordig zijn de directe gevolgen van ruimteonderzoek niet meer weg te denken uit ons het leven. We geven in dat opzicht heel veel kennis terug aan onze bedrijven in de lidstaten die in ons onderzoek participeren. En dan heel simpel, als je hier in deze kamer rondkijkt zie je allemaal foto's van de aarde genomen vanuit de ruimte. Wij kunnen laten zien dat de aarde rond is en dat er een mega klimaatprobleem op ons afkomt. Nergens heb je zo'n goed uitzicht op de aarde als vanuit de ruimte.”

Wat we kunnen leren van de ruimte

“Vanuit de ruimte heb je een ander perspectief. Dit heeft direct heel fundamenteel te maken met wat wij als mensen willen weten:

- Waar komt het leven vandaan?
- Is er meer leven dan alleen bij ons?
- Waarvan is de ruimte gemaakt?

Dit zijn de vraagstukken waarmee wij ons bezighouden. De mogelijkheden van de technologie ontwikkelen zich door projecten (missies) die we uitvoeren. Er is nog veel te doen en we kunnen niet alles honoreren. Landen kunnen een aanvraag doen en wetenschappers bepalen de rangorde. Wij helpen met keuzes maken. Als de technologie bijvoorbeeld nog niet zover is, schuiven we een missie op. Doordat we experts laten beoordelen staat altijd het belang van de burger en Europa voorop. Bedrijven profiteren daarvan en kunnen onze technologie gebruiken. Dat Elon Musk (de oprichter van SpaceX en medebedenker van de Tesla, red.) naar Mars gaat, is vooral te danken aan onderzoek van NASA, niet van hemzelf... En dat geldt voor veel bedrijven die gebruikmaken van onze resultaten. Dat is ook prima, want wij zijn daar helemaal niet van 'laat anderen het maar toepassen'. Sterker nog, deze transfer van technologie is één van ESA's doelen. Zo werken wij mee aan start-ups via business-innovationcenters, die onze kennis dan weer kunnen laten terugkomen in de producten die jij en ik straks weer kunnen gebruiken."

Wat we doen, doet ertoe

Franco Ontaro onderscheidt vaak de echte problemen van de kunstmatige problemen. "Als ik zie dat er soms mensen worden ontslagen om aandeelhouderswaarde toe te voegen en bonussen uit te keren, dan zie ik dat als gecreëerde problemen die geen waarde hebben, doodzonde. Bij ESA richten we ons op de lange termijn en echte problemen – en dat zie je aan onze projecten. Zo werken we mee aan het opruimen van plastic uit de oceanen. Met satellieten kunnen we dat vanuit de ruimte in kaart brengen. In de ruimte zelf hebben we een project gericht op schone ruimte, *clean space*. Om te voorkomen dat we in de ruimte ook in botsing komen met resten van oude satellieten, werken we aan de ontwikkeling van zelfvernietiging van

de satellieten als ze niet meer bruikbaar zijn. We werken aan duurzame technologie. En daarnaast ruimen we ook echt op. Er zweven op dit moment ongeveer 25.000 satellieten en brokstukken rond en 1000 daarvan zijn actief. Dus het wordt best vol in sommige banen. ESA heeft enkele grootschalige Clean Space-programma's. We werken op dit

Het feit dat mensen nu zonnecollectoren op hun dak hebben, is een direct gevolg van ruimteonderzoek

onderwerp ook samen met kunstenaar Daan Roosegaarde, die voor zijn project de expertise van ESA inriep. Zo krijgen we ook aandacht voor ons werk. Sommige zaken zouden best meer kunnen doen. Om een voorbeeld te geven: in de ruimte kunnen mensen met vijf liter water per dag toe, terwijl we gemiddeld nog steeds 45 liter gebruiken. Dat kan best minder. Die resultaten zie ik nog niet overal toegepast en geïmplementeerd. Ook wat betreft de opwarming van de aarde zie ik voor ESA een enorme taak weggelegd. Wij Europeanen hebben daar immers straks het meeste last van. Onderzoek daarnaar loopt volop."

Leren en ontwikkelen bij ESA

"Op dit moment lopen we ertegenaan dat veel mensen gaan uitstromen. Rond 1985-1990 is onze organisatie hard gegroeid en hebben we in korte tijd veel wetenschappers aangenomen. Veel van deze mensen naderen hun pensioen. Omdat wij een kennisinstituut zijn, is dat natuurlijk heel vervelend. We hebben een regeling geïntroduceerd waarmee medewerkers, die binnen drie jaar van hun pensionering zitten, voor een deel vrijgespeeld worden om hun kennis over te dragen aan de overige collega's. Ook bouwen we al tijden aan

een kennismanagementsysteem en werken we aan trainingen voor nieuwe mensen. Onze wetenschappers publiceren daarnaast ook veel, dus we kunnen voortbouwen op eerder onderzoek. Al onze geleerde lessen moeten toegankelijk zijn voor verder onderzoek. Kunnen we het nu niet toepassen, dan wellicht over vijf, tien of twintig jaar wel. Sterker nog, het merendeel van de huidige standaarden zijn gebaseerd op onze *lessons learned*."

aan het grote doel, het nut voor het publiek. Peer-to-peer-leren, leren op en van het werk en onderzoek zijn voortdurende bronnen van leren. Onderzoek doen is misschien wel een ultieme vorm van leren. En doordat onze professionals, de wetenschappers, invloed hebben op welke onderzoeksprojecten worden opgepakt, bepalen zij deels hun eigen ontwikkelagenda." Hoe ultiem is dat, vraagt hij zich af.

We hebben niet alleen ruimte maar ook de ruimte nodig om te leren en te ontwikkelen

Space is hightech

Franco Ontario legt uit dat het door de internationale setting soms ook lastig is om mensen te verleiden om bij ESA in Nederland te komen werken. "Dat lukt nog wel bij studenten die net van de universiteit komen. Maar omdat wij met experts werken, is het soms lastig. *Space* is erg populair, maar ook erg hightech. Een branche waarin de *war on talent* erg groot is. En groot voordeel echter is dat we samenwerken met die 22 leden. Deze landen bepalen welke onderzoeken zij belangrijk vinden en voorzien ook voor een deel in de mensen. Dus bij elke missie vloeit er ook werk terug naar die leden en wordt daar ook werk uitgevoerd. Er is dus een voortdurende uitwisseling tussen ESA, de leden en de bedrijven die meewerken. Nieuw bij ons is een young-professionalsprogramma waarbij we jonge mensen trainen, uitzenden naar bedrijven en vervolgens weer laten terugkomen. Want we vinden het belangrijk dat onze mensen een brede blik ontwikkelen. Veel jonge professionals zijn erg toegewijd

Vrouw op de maan

"We staan nooit stil," besluit Franco Ontario zijn verhaal. "Ik ben er trots op dat we straks over zeven jaar bij Mercurius zijn. De BepiColombo-satelliet is al gelanceerd en onderweg. En wellicht een dichterbij doel: een vrouw op de maan, dat lijkt me ook wel wat."

Blik vanuit de ruimte

Onze conclusie na deze verkenning is dat we niet alleen ruimte maar ook de ruimte nodig hebben om te leren en te ontwikkelen. Neem alleen het feit dat we nu al dagelijks het resultaat van het ruimteonderzoek toepassen als we onze telefoon oppakken of navigeren. Onze belangrijkste inzichten: kijk eens naar het eigen werk vanuit het ruimteperspectief. Bedenk dan nog eens of dit probleem wel een echt probleem of een kunstmatig probleem is. Je kunt niet voorspellen wanneer onderzoek – of anders gezegd: leren – resultaat oplevert en voor wie. Deze twee fundamentele en langetermijninzichten relativeren niet alleen ons jachtige bestaan, maar ook de druk op ontwikkelresultaten op korte termijn. En voor iedereen die net zo nieuwsgierig is als wij naar wat de ruimte ons brengt, organiseert ESA/ ESTEC op 6 oktober 2019 een open dag in Noordwijk. Je bent van harte welkom. ■

Jan Arnoud Ruiter, *redactielid TvOO* en
Ria van Dinteren, *hoofdredacteur*



Bernie Glassman

■ Stef Lauwers

Ruimte volgens Bernie Glassman

Op 4 november 2018 overleed Bernard Tetsugen Glassman Roshi. Voor mij was Bernie, zoals hij het liefst werd genoemd, de personificatie van het begrip 'ruimte'. Hem beschrijven is daarom niet eenvoudig. Hij was New Yorker en wereldburger, luchtvaartingenieur, jood, sociaal geëngageerd boeddhist, zenleraar, gastspreker op *Harvard Divinity*, clown, leider van straatretraites, succesvol sociaal ondernemer en ook iemand die zichzelf en zijn status (en die van anderen) meteen relativeerde. Met dit artikel wil ik hem graag herdenken en zijn ideeën meer bekendheid geven.

De drie basisprincipes

Ik leerde het werk van Bernie Glassman kennen toen ik als geestelijk verzorger in een verpleeghuis op twee afdelingen met jongdementerende cliënten werkte. Ik had de ervaring dat mijn zentraining me kon helpen om me daar op de eerste plaats thuis en op de tweede plaats nuttig te voelen. Maar ik bleef op zoek naar een structuur die me hielp te onderbouwen wat ik daar precies deed en te verwoorden waar ik mee bezig was en waar ik tegenaan liep. Toen ik in 2004 de Nederlandse vertaling van *Bearing witness (Erkennen wat is, 2002)* onder ogen kreeg, had ik gevonden wat ik zocht. In dit boek beschrijft Glassman voor het eerst drie *tenets* of basisprincipes. Deze drie principes, zoals ze in 2002 door Godfried de Waele in het Nederlands vertaald werden, zijn:

1. not knowing/niet weten;
2. bearing witness/ erkennen wat is;
3. action/actie.

In latere jaren heeft Bernie de benaming van stap 3 regelmatig veranderd. Een tijdje sprak hij van "*Loving action*", maar toen dat tot misverstanden bleek te leiden, veranderde hij stap 3 in "*Taking action that arises from not-knowing and bearing witness*". In het onderwijs gebruikte ik als Nederlandse vertalingen: 1. niet weten; 2. erkennen wat is/erbij blijven, en 3. doen wat nodig is.

Door de jaren heen zijn de drie basisprincipes voor mij waardevol gebleken in verschillende werksituaties. Omdat ze voortkomen uit meditatie-ervaring is het mogelijk ook een verband te leggen met het taalgebruik van de tegenwoordig steeds meer bekende mindfulnessstrainingen. Iets wat ik hieronder probeer te doen.

Niet weten

Voordat ik de toegangscode van de gesloten afdeling voor jongdemeterenden intoetste, haalde ik steeds een paar keer bewust adem. En wanneer dan de deur openging, probeerde

ik bewust te vertragen en een houding van niet weten aan te nemen. Het hielp me bewoners telkens als nieuw te zien. Niet de persoon die iemand ooit was, niet de persoon die iedere keer weer met hetzelfde verhaal opende, niet degene waar ik nooit contact mee dacht te kunnen krijgen. Ook in de relatie met partners van cliënten en verzorgenden speelde dit mee. Ik was open en steeds nieuw en ik probeerde me niet in een hokje te laten denken als bijvoorbeeld degene die goedgebetaald koffie kwam drinken of degene met wie je het over religie moest hebben. Nee, open, nieuw, ruimer dan alle denkbeelden over mezelf of van anderen over mezelf. Met een open geest proberen binnen te stappen, bewust, met een basis van vriendelijkheid naar jezelf en de wereld, nieuwsgierig naar dat wat zich zal gaan aandienen. Hier ontstaat de ruimte voor wat er is en nodig is.

Erkennen wat is

Heel vaak diende zich dan meteen al de tweede stap aan: erkennen wat er is. Soms zijn er meteen vooroordelen over jezelf en anderen. De ruimte wordt hierdoor ingeperkt. Voorkeur en afkeer dienen zich aan. Soms is er angst en de bijbehorende tunnelvisie. Soms herken je voorkeurreacties: "Ik wil hier weg, ik laat me niet kennen dus ik zal een keer iets laten zien, ik ben bang om vast te lopen..." Door het vanuit een open bewustzijn te zien verschijnen, het zonder oordeel waar te nemen, met een grondtoon van vriendelijke observatie, 'ernaar kijkend als naar spelende kinderen', kun je dan besluiten terug te keren naar het hier en nu van niet weten. Steeds weer opnieuw. In deze fase word je dus ook heel bewust van impulsen die zich aandienen. Door ernaar te kijken, neem je er afstand van en kun je bewust reageren en niet op basis van je voorkeursreactie of automatische piloot.

Als zich onprettige dingen aandienen, hebben de meesten van ons de neiging zo snel mogelijk er van af te willen. Ik erkende zo bij mezelf

de impuls om niet-verbale bewoners even te begroeten en dan zo vriendelijk mogelijk naar iemand anders te gaan. Door het te erkennen, kon ik ook bewust een andere actie gaan ondernemen. Ook bij het werken met studenten zag ik hetzelfde schema opduiken. Degene die enthousiast was over mijn theorie gaf ik vaker en langer het woord dan degene die altijd moeilijk deed. Dan hielp me het herinneren: erkennen wat is en erbij blijven, ook als afkeer en radeloosheid zich aandienen. Eventueel eerst terug keren naar niet weten hielp me om meer te doen dan van me verwacht werd en hier lagen ook de kansen en openingen. Mensen veranderen als ze merken dat je de gevoelens die leven onder ogen ziet en bespreekbaar wilt maken, niet wegvucht naar zogenaamde veiliger enclaves. Door te erkennen wat is, ontstaat er een andere dynamiek en ruimte om elkaar te ontmoeten.

Wanneer ik studenten vraag naar de manier waarop ze er in een groepsdiscussie bij zitten, geven de meesten aan dat ze vooral bezig zijn met wat ze zelf gaan zeggen. Dat ze eigenlijk pas gaan luisteren naar anderen als ze zelf aan de beurt zijn geweest. Als ze dan al niet bezig zijn met te evalueren wat ze zelf gezegd hebben en hoe anderen op hen gereageerd hebben. Als je een oefening met hen doet om dit te zien, het los te laten en echt te luisteren en vervolgens wanneer het hun beurt is vanuit niet weten te spreken, zijn ze soms zelf verbaasd over de resultaten. De meeste van deze studenten hebben meditatie-ervaring dus ze hebben de instrumenten om dit uit te voeren, maar het is zaak om wat ze op het meditatiekussen doen ook in hun dagelijks functioneren te implementeren. Bernies theorie helpt daar enorm bij.

Bernie liet mensen oefenen met wat niet weten en erkennen is, door hen uit hun comfortzone te halen. Hij liet ze fysiek en mentaal in het diepe springen. "Taking the plunge," noemde hij dat. Zo liet hij religieuze leiders en zorgverleners

deelnemen aan straatretraites omdat ze altijd aan het 'geven' waren en ze nu maar eens moesten ervaren wat het was om te ontvangen. Een aantal dagen leefden ze als daklozen op straat en bedelden hun eten bij elkaar. Ook nam hij zowel familieleden van slachtoffers en daders mee op talloze 'bearing witness'-retraites in Auschwitz en later in onder andere Bosnië, Rwanda en in de Verenigde Staten in Wounded Knee. Niet weten, open, erkennen wat zich aandient, erbij blijven.

Doen wat nodig is

Naast een vernieuwend zenleraar was Bernie Glassman ook een sociaal ondernemer. Vanuit niet-weten en erkennen wat is, ging hij wel degelijk tot actie over. Een van zijn meest spraakmakende successen is de Greyston Bakery. Hij had een meditatiegroep in een kraakpand in een achterstandswijk en later begon hij in datzelfde huis met een paar van zijn zenleerlingen een bakkerij waarin ook daklozen en gebruikers tewerkgesteld werden. Inmiddels is dit uitgegroeid tot een miljoenenbedrijf dat de koekjes voor Ben & Jerry's Ice Cream mag leveren. De effectiviteit van zijn benadering heeft zich in de praktijk dus bewezen.

Het is interessant om naar 'doen wat nodig is' te kijken vanuit de mindfulness theorie. Een artikel dat voor mij hierbij behulpzaam was, is 'The Healing Paradox of Controlled Behavior' (2018). In mindfulness wordt gesproken van 'doe-modus' en 'zijn-modus'. Waar we bij 'niet weten' (stap 1) en 'erkennen wat is' (stap 2) de zijnsmodus innemen, kunnen we in stap 3 terug naar de doe-modus. Vaak hoor ik van studenten terug dat stap 1 en 2 al voldoende waren om een succesvol cliëntencontact te hebben. Maar het is ook interessant en soms nodig om net die stap 3 'actie' er heel uitdrukkelijk bij te hebben. Door vanuit stap 1 en 2 te handelen, is er vaak een ander soort keuze mogelijk. Waar we in ons dagelijks leven heel vaak vanuit de doe-modus reageren (automatische piloot,

reactie op impuls, reactief), hebben we hier de keuze om opnieuw naar de zijn-modus te gaan. Soms is dan bij stap 1 en 2 te blijven voldoende, soms zal zich een bewuste actie aandienen. Geen reactie, maar een respons in termen van mindfulness. Vaak ontstaan hier onverwachte resultaten omdat we de fuik van de zogenaamde controle hebben verlaten. Vertrouw er maar op dat als je stap 1 en 2 zet en indien er iets nodig is dat zich dat ook in actie zal ontvouwen.

Nadat ik Bernies ideeën via zijn boeken had leren kennen, heb ik hem een aantal keren in België en Nederland persoonlijk kunnen ontmoeten. Dat was altijd een belevenis, de theorie in praktijk. Ik herinner me een bijeenkomst in Gent waarbij je niet van tevoren hoefde op te geven of je zou komen. We waren opeens met velen! Bernie liet vlak voor het middaguur een rondje maken hoeveel mensen er aanwezig waren, vroeg vervolgens iedereen om een donatie van drie euro en stuurde met dat geld vijf mensen naar de supermarkt om boodschappen te doen. Anderhalf uur later had iedereen gegeten en gedronken en konden we verder met het programma. De drie stappen in de praktijk.

Bernies zen-peacemaker gedachtegoed wordt in Nederland voortgezet door Irene Bakker van Zen Spirit en in België door Frank de Waele. Frank biedt in België en soms in Nederland straatretreats aan. Een aantal dagen op straat, zonder geld, zonder horloge, alleen een slaapzak mag mee. Niet weten! Er is geen controle, vaak afwijzing, maar altijd wel genoeg om redelijk comfortabel te leven, gewoon erkennen wat is. Om mee te mogen doen stort je van tevoren een bedrag in een fonds dat gebruikt wordt voor hulp aan daklozen. Actie! Of dit iets is voor hrd om verder te onderzoeken? Bernie relativeerde zijn inbreng zelf vaak met de toevoeging "It's just an opinion, man". Moge dit artikel een bijdrage leveren aan het verder verspreiden van Bernies gedachtegoed. Tot vermeerdering van het geluk van alle levende wezens. Want dat is waarvoor hij zich zijn hele leven heeft ingezet. ■

Referenties

- Glassman, B. (2002). *Erkennen wat is. Een zenleraar over vrede en engagement*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Milinda Uitgevers.
- Federman, A. & Ergas, O. (2018). The Healing Paradox of Controlled Behavior: A Perspective from Mindfulness-Based Interventions. *Journal of Buddhist Ethics*, 25.



Stef Lauwers, religiewetenschapper en cultureel antropoloog, werkte als docent en coördinator aan de Hogeschool Zeeland en de Vrije Universiteit Amsterdam en als geestelijk verzorger in een verpleeghuis en bij justitie (boeddhistisch geestelijke verzorging dienst justitiële inrichtingen). Hij is bevoegd mindfulnesstrainer en supervisor (LVSC). s.lauwers@hetnet.nl



■ Liesbeth Halbertsma & Jolanda van der Veen

Talentontwikkeling als hefboom voor regio-ontwikkeling

Kijk eens over je eigen grenzen

Regionale ontwikkeling is één van de prioriteiten van de overheid. Zeker nu verschillende plattelandsgebieden in sommige Nederlandse provincies met leegloop te maken hebben. Jongeren trekken naar de steden. De ontwikkeling van deze gebieden stagneert, wat leidt tot een neerwaartse spiraal voor de regio. Bedrijven en instellingen die regionaal actief zijn, staan onder druk en worden op termijn in hun voortbestaan bedreigd. Werk je als hrd'er bij een organisatie als deze, benut dan kansen die er zijn om bij te dragen aan zowel de regionale ontwikkeling als de continuïteit van de organisatie.

In dit soort bedrijven of instellingen besteden pr- en marketingafdelingen vaak veel aandacht aan sponsoring van regionale sporten en goede doelen. Wij geloven in nauwere samenwerking tussen hrd en deze afdelingen door het inhoudelijk en financieel ondersteunen van een programma voor talentontwikkeling voor de regio. We vinden dan ook dat het tijd is voor hrd'ers om hun vleugels uit te slaan en over hun eigen grenzen heen te kijken. Dit schetsen we aan de hand van een casus.

Casus: ontwikkelimpuls voor jongeren

Op initiatief van twee coöperatieve dienstverlenende organisaties die regionaal opereren, raken wij als externe hrd'ers betrokken bij een ontwikkeltraject voor jongeren. We hebben afgesproken de namen van de organisaties niet te noemen. Zij geven bij het verstrekken van de opdracht het doel mee om de regio, die kampt met leegloop, een ontwikkelimpuls te geven, zodat de organisaties daarmee hun eigen bestaansrecht kunnen bestendigen. Als jongeren uit de regio wegtrekken, zijn er immers op termijn voor hen geen mensen meer die hun diensten afnemen. En door jongeren de ruimte te geven om te werken aan de kwaliteit van hun leefomgeving – zo is de gedachte – maken ze de regio voor jongeren weer aantrekkelijk. De twee organisaties financieren samen het programma.

Talentontwikkelingsprogramma

Als deelnemers voor talentontwikkeling is gekozen voor jongere mensen tussen de 25 en 40 jaar die zitting hebben in lokale besturen van maatschappelijke organisaties. Vaak is dit een stichting of vereniging met een lokaal doel. Zij doen dit werk als vrijwilliger naast hun werk en hun gezin. Ze willen zich ontwikkelen als bestuurder om meer impact te krijgen in hun regio. Ze volgen het programma in deeltijd. Het eerste jaar richt zich op

persoonlijke ontwikkeling, het tweede jaar op de ontwikkeling van de regio. In het tweede jaar nemen de deelnemers initiatieven om in de regio meer actief te worden.

Het programma bestaat uit voor hrd bekende onderwerpen als persoonlijke ontwikkeling, leiderschaps- en bestuurlijke ontwikkeling. Daarnaast hebben we gaandeweg veel bijgeleerd over de specifieke context waarin dit programma zich afspeelt, namelijk de ontwikkeling van de regio.

Inmiddels hebben we ervaring opgedaan met achtereenvolgens drie programma's van elk twee jaar. De deelnemers, de besturen en stichtingen waarin zij zitting hebben en onze opdrachtgevers ervaren het programma als een succes. Er is zichtbare doorstroom van deelnemers naar 'zwaardere' bestuurlijke functies. Bovendien manifesteren ze zich meer in de regio, zelfstandig en naar gemeentes en de provincie, op hun wensen voor de infrastructuur in hun regio, dus op onderwerpen als woningbouw, arbeidsmarkt, zorg en onderwijs. Onze ervaringen geven we graag mee aan hrd'ers die een soortgelijke weg willen bewandelen.

Belangrijkste lessen

Allereerst geven we aan wat voor ons de belangrijkste lessen waren. Aan de hand van relevante literatuur en van onze ervaringen werken we deze lessen vervolgens verder uit. *Het belang van het proces van betekenisgeving.* De deelnemers pakken als vrijwilliger hun rol, naast hun werk en hun gezin. Bij het vervullen van de rol van vrijwilliger zijn specifieke drijfveren aan de orde en is met name het proces van betekenisgeving van belang. Betekenisgeving in organisaties is ook een hrd-onderwerp dat in onze casus meer gewicht krijgt.

- *Het creëren van eigenaarschap vergroot de kans op succes.* Dit onderwerp ligt vaak op het bordje van hrd. Wij hebben

ervaren dat het nemen van eigenaarschap nauw luistert en per deelnemer leidt tot verschillende keuzes en acties. Maar ook dat onderlinge samenwerking en verbinding tussen deelnemers ook een krachtig instrument is. Hoe kan hrd enerzijds de ruimte voor diversiteit en anderzijds de groepscohesie verzorgen?

- *Het omgaan met de lokale overheid.* Als deelnemers van het talentontwikkelprogramma zelf de leiding nemen en de gemeente uitnodigen voor gesprekken, kan dat voor beide partijen ongemakkelijk aanvoelen. Hoe is deze nieuwe relatie tussen burgers en overheid vanuit hrd constructief vorm te geven? Hrd heeft in haar organisatie met soortgelijke processen te maken; het faciliteren van bottom-up en top-downprocessen en een goede dialoog hiertussen. Deze ervaringen kunnen we nu in een bredere context toepassen. Deze lessen werken we hierna verder uit.

Proces van betekenis geven is belangrijk inzicht

Besteed in het programma aandacht aan bewustwording bij de deelnemer/burger van hun eigen proces van betekenisgeving. Het gaat om talentontwikkeling van deelnemers die naast hun werk ook als vrijwilliger actief zijn. De deelnemers zijn lid van een verenigings- of stichtingsbestuur – een criterium voor deelname. Het doel is hun 'bestuurskracht' te helpen vergroten en daarmee hun impact op de regio. Vaak is deze generatie nog weinig vertegenwoordigd in besturen en is er een cultuur van de zittende macht van 'witte mannen' die vaak lang dezelfde posities bekleden. Het gaat om het dichten van een generatiekloof en een wisseling van de macht. Daarnaast gaat ook om de beweging van burger naar initiatiefnemer. Zoals Van Ginkel en Verhaaren (2016) beschrijven, zien we enerzijds bij de

burger een gewinning aan het consumeren van zorg en diensten, een gevoel van het 'recht hebben op' en een opstelling van 'het toeschouwer zijn' in het eigen leven. Aan de andere kant zien we ook de behoefte aan betekenisgeving bij mensen van 'het consumeren' naar het invloed hebben en mee-creëren van hun leefomgeving. Doordat vaak geen identiteit meer kan worden ontleend aan geloof of klasse is er behoefte aan gemeenschappelijke verbinding, in tijdelijke netwerken. Dat biedt mensen kans op waardering, erkenning en zelfontplooiing.

Talentontwikkeling kan een hefboom zijn voor regio-ontwikkeling

Uit de *Map of Meaning* (Lips & Morris, 2018) blijkt dat betekenisgeving bestaat uit vier deelaspecten:

1. jezelf kunnen zijn, in de spiegel kunnen kijken;
2. verbonden zijn met anderen;
3. al je talenten kunnen inzetten;
4. dienstverlenend zijn aan anderen.

Al deze aspecten zijn belangrijk en bieden, in samenhang, het gevoel dat je als mens betekenis hebt. Ontbreken een of meer aspecten, dan zal zich dat bijvoorbeeld kunnen uiten in energieverlies of in zuur en cynisch worden. Bij actief burgerschap is het vinden van betekenis in vrijwilligerswerk een voorwaarde om er tijd voor vrij te maken en het vol te houden. Dit onderwerp kwam regelmatig terug in het programma en bood een belangrijk kompas voor het maken van individuele beslissingen. Het zorgde ook voor gedeelde waarden en verbinding in de groep. Wij ontdekten dat gedeelde betekenisgeving voor de deelnemers de voeding is om initiatieven in de regio te kunnen nemen.

Kansrijke regio-ontwikkeling

Creëer eigenaarschap door in co-creatie met de deelnemer/burger te werken. En door tussentijds als dat nodig is vorm en structuur hierop aan te passen zodat men zich eigenaar blijft voelen. Als het initiatief en het eigenaarschap bij de burger liggen, is regio-ontwikkeling kansrijk. Twyford (et al. 2012) laten zien dat de burgers zelf het initiatief nemen om iets te doen omdat ze vinden dat de overheid iets nalaat. Zo betreden ze het publieke domein. In ons voorbeeld zijn het twee dienstverleners die het initiatief voor het

persoonlijk proces van betekenisgeving. Sommigen willen meedenken over betaalbare starterswoningen en anderen over goed onderwijs voor hun kinderen. Op het gebied van regionale ontwikkeling komen er verschillende initiatieven en kan er in de groep tussen de deelnemers spanning ontstaan: wat doen we als groep gezamenlijk of vallen we nu als groep uit elkaar? Het is handig gebleken om met elkaar het onderscheid te maken tussen het ‘programma’ en een daaruit voortkomende ‘werkorganisatie’. Het programma blijft wat alle deelnemers verbindt en waarin iedereen evenveel eigenaarschap en inbreng heeft. Daarnaast kunnen een of meer werkorganisaties ontstaan waarin een onderwerp wordt opgepakt.

Als het initiatief en het eigenaarschap bij de burger liggen, is regio-ontwikkeling kansrijk

talentontwikkelprogramma nemen, niet de burgers. De organisaties zijn in eerste instantie eigenaar van het programma. De deelnemers lijken consument en maken gebruik van hetgeen aangeboden wordt. Maar tegelijkertijd wordt van de deelnemers verwacht dat ze een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de regio. Hier kan dus ‘scheefgroei’ ontstaan, tussen deelnemers, die hun eigen belang vooropstellen, en teleurstelling die ontstaat bij de initiatiefnemers.

De literatuur en onze ervaring leren ons om het initiatief zo snel mogelijk bij de deelnemers te leggen. Vanaf de start spreken we hen aan op eigenaarschap van het programma en we geven dit in co-makership daadwerkelijk met hen vorm. In het eerste jaar (gericht op de eigen ontwikkeling) lukt dit goed. In het tweede jaar gaat de groep zich meer richten op de ontwikkeling van de regio. Dan zien we binnen de groep verschillen ontstaan in waar deelnemers zich betrokken bij voelen en waarvan ze eigenaar willen zijn. Op zich ligt dat voor de hand en is het in lijn met ieders

Dit onderscheid blijkt werkbaar en geeft ruimte aan initiatief en eigenaarschap ten aanzien van de programma en de vervolg acties. Daarmee is het ook congruent met de gewenste uitkomst (een vitale en toekomstbestendige regio) en het proces daarnaartoe, namelijk jongeren de ruimte en eigenaarschap te geven deze toekomst vorm te geven. Co-makerschap is een belangrijk uitgangsprincipe. Als hrd’er is het de kunst mee te bewegen met wat nodig is voor de groep om eigenaarschap voor de regio te nemen. In ons geval kwamen er verschillende werkorganisaties uit voort, dit hadden wij van tevoren niet voorzien.

Herverdeling van ruimte en macht

Laat de deelnemer of burger leidend zijn in de ontwikkeling van de regio. Mensen zijn in staat tot duurzame oplossingen voor eigen of andermans problemen en een mensgerichte benadering gericht op empowerment is van belang voor het bereiken van resultaten. De rol van de gemeente is essentieel voor regio-ontwikkeling. Daarvoor is een herverdeling van ruimte en macht nodig. Vanuit de literatuur en ons ontwikkeltraject voor de regio zien we dat betekenisgeving en eigenaarschap essentieel

zijn voor het nemen van initiatief. We zien ook dat gemeentes meer burgerparticipatie in de regio stimuleren. Wat zegt de literatuur hierover?

Burgerparticipatie zoals we die tot nu toe kennen, in de vorm van een inventarisatie vooraf van de wensen die er leven en/of inspraak achteraf op reeds bestaande plannen, lijkt niet meer voldoende. Een nieuwe manier van werken is dat de gemeente samen met professionele organisaties de verbinding aangaat met lokale initiatieven en zich meer als 'marktplein' opstelt. Gemeentes en professionals stemmen hun dienstverlening dan steeds meer af op zelfsturende gemeenschappen. Deze werkwijze is nog geen algemeen goed en de huidige oproep tot burgerschap en meer burgerparticipatie vraagt eigenlijk om een meer fundamentele volgende stap, namelijk de burger die opdrachtgever wordt en initiërend is naar instanties, in plaats van de burger die inspraak krijgt van deze instanties! Of zoals in *Werken aan de wakkere stad* (Van Ginkel, Verhaaren, 2016) wordt gesteld: "De overheid gaat nu participeren, in plaats van de burger die participeert in het overheidsdenken! De gemeente beweegt zich van het publieke naar het openbare domein."

De gemeentes in onze regio spelen geen rol bij de start van het programma. Wel is de gemeente een belangrijk orgaan om zaken voor elkaar te krijgen in het publieke domein. In de groep zoeken de deelnemers dan ook snel naar hun omgang met de gemeentes. Het is een zoeken van beide kanten. In de eerste plaats kampt de groep met eigen onzekerheid om stelling te nemen ten aanzien van onderwerpen die hen na aan het hart liggen, maar waarin ze geen expert zijn. En de overheid weet niet goed hoe ze moet omgaan met de visies en dromen van deze groep burgers. Dat is een heel andere wereld dan die van de partijprogramma's en coalities en die werelden sluiten niet op elkaar

aan. De jongeren denken in lange termijnen en schetsen de door hen gewenste toekomst over tien jaren, de overheid denkt in veel kortere termijnen, met een maximum van vier jaar. De visie van de groep op een aantal bestaande voorzieningen is echt anders dan die van de zittende orde en dat geeft spanning en ook concurrentie met de bestaande orde en macht. Zo denken de jongeren erover om zelf het bestuur van een school over te nemen of een eigen school op te zetten, omdat ze niet tevreden zijn met de kwaliteit van het geboden onderwijs. Gaandeweg het traject ontwikkelt de groep zich steeds verder in het nemen van leiderschap en wordt zo een betere gesprekspartner en minder afhankelijk van de instanties die het voor ze bedenken en doen. Juist in regio's waar sprake is van krimp en vergrijzing is het ruimte geven aan de jongere generatie in de regio de manier om het verschil te maken! Vanuit onze ervaring zien wij dat gemeentes meer hulp zouden kunnen bieden bij het regie voeren op dit soort processen.

Treed buiten je grenzen

Talentontwikkeling kan een hefboom zijn voor regio-ontwikkeling en daarmee een goed tegenwicht bieden aan leegloop in plattelandsgebieden. Hrd beweegt zich dan op bekend terrein, maar in een nieuw speelveld. Als hrd'er zul je vanuit je reguliere en vertrouwde positie naar buiten moeten durven treden en jezelf in de regio als netwerker en facilitator een gezicht moeten geven. Dan help je de burgerinitiatieven, die tot stand komen als gevolg van het talentontwikkelprogramma, te borgen en gemeentes te bemoedigen die verder willen gaan dan inspraak geven op al bedachte uitkomsten.

Wij stellen dat het tijd wordt dat hrd haar vleugels gaat uitslaan en haar expertise en ervaring meeneemt over de grenzen van de eigen organisatie heen, ten behoeve van talentontwikkeling in de regio. ■

Referenties

- Block, P. (2008). *Community. The structure of belonging*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ginkel, J. van, & Verhaaren, F. (2016). *Werken aan de wakkere stad. Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht*. Deventer: Vakmedianet.
- Kieboom, M. (2014). *Lab Matters. Challenging the practice of social innovation laboratories*. Amsterdam: Kennisland.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, I. (2018). *The Map of Meaningful Work. A Practical Guide to Sustaining our Humanity*. Londen: Routledge.
- Twyford, V., & Waters, S., & Hardy, M., & Dengate, J. (2012). *The Power of 'Co'. The Smart Leaders' Guide to Collaborative Governance*. Australië: TwyforDs.



Liesbeth Halbertsma is organisatieadviseur en -coach. Ze begeleidt mensen in organisaties bij het creëren van hun toekomst. Ze onderzoekt en publiceert regelmatig artikelen en was eerder directeur van de Baak ManagementCentrum VNO-NCW. Daarnaast werkt ze als toezichthouder. www.liesbethhalbertsma.nl



Jolanda van der Veen werkt al meer dan 20 jaar als trainer en organisatieadviseur. Haar specifieke aandacht gaat naar betekenisvol en mensgericht organiseren. Ze werkt vanuit haar eigen bureau &commons. Daarnaast is ze verbonden aan het Semco Style Institute en Progressional People. www.encommons.nl



■ Jessica van Wingerden & Janneke Schenning

Betekenisvol werken als basis voor eigen regie bij Randstad

Eigen regie, daar zorg je samen voor

Het nemen van eigen regie is een hot topic, zowel in de samenleving als binnen organisaties. Met het verlaten van de verzorgingsstaat en het aansturen op participatie verwachten we met elkaar dat iedereen regie neemt in zijn leven. Dat vraagt van ons dat we vaker zelf keuzes maken op diverse gebieden.

Denk bijvoorbeeld aan zorgverzekering en pensioen: waar dat vroeger voor je geregeld werd, heb je nu steeds meer vrijheid om zelf te kiezen. Dat is enerzijds heel mooi, omdat we daarmee meer ruimte krijgen om zelf invloed uit te oefenen. Tegelijkertijd zien we ook een keerzijde. Want kunnen kiezen of je jezelf verzekert als zzp'er lijkt mooi, maar wat als er iets gebeurt? En stel dat je hebt besloten om niet voor het pensioen te sparen, ben je jezelf wel bewust dat het rondkomen van alleen een AOW nogal wat is?

In werk zien we eenzelfde soort ontwikkeling. Een baas en een baan voor het leven is nu meer uitzondering dan regel. Je leven lang een functie op dezelfde manier uitvoeren, lijkt ook echt voorbij. We zien steeds meer mensen met zogenaamde stapelbanen en mensen die zichzelf tijdens hun loopbaan meerdere keren opnieuw uitvinden. Organisaties beseffen ook dat zij een belangrijke rol en verantwoordelijkheid hebben om mensen te faciliteren in het nemen van eigen regie. De vraag is wel of eigen regie nog wel 'eigen regie' is wanneer je daar als organisatie op moet sturen. Het stimuleren van eigen regie brengt diverse professionele en zakelijke dilemma's met zich mee. Want wie is nu verantwoordelijk voor eigen regie? Moet een medewerker dat niet gewoon zelf doen? Dat klinkt gemakkelijk, maar jarenlang hebben we dat niet van medewerkers gevraagd. Een dergelijke *mindshift* vraagt dan ook gerichte acties en kost tijd.

Een organisatie die het belang van eigen regie ziet en er bewust voor kiest om eigen regie te stimuleren, is Randstad Groep Nederland. Charlotte Simons deelt waarom eigen regie op betekenisvol werk bij Randstad zo belangrijk is.

Eigen regie faciliteren

Eigen regie speelt binnen Randstad een belangrijke rol. Charlotte: "Als je doel is om



Charlotte Simons is binnen RGN verantwoordelijk voor Talent & Learning. Na een carrière in de commerciële organisatie maakte zij in 2014 de overstap naar hr. Zij gelooft dat als individuen groeien, organisaties groeien. Ze neemt nooit genoegen met de status quo en daagt zichzelf en anderen continu uit om het morgen beter en leuker te doen dan vandaag. Ze koppelt haar achtergrond vanuit communicatiewetenschap aan een brede ervaring vanuit de commercie en een frisse blik vanuit hr.

mensen en organisaties te ondersteunen in het realiseren van hun ware potentieel, dus werk mooier maken, dan doe je dat ook bij je eigen medewerkers." Normaliter worden kernwaarden, missies en visies op boardniveau (al dan niet na ettelijke heisessies) bedacht en in de organisatie geïmplementeerd. De zeven *beliefs* die nu bij Randstad rondwaren, zijn juist op de werkvloer ontstaan.

Een belief is dat als je bij Randstad werkt, je betekenisvol werk centraal zet. Een andere is: 'Vanuit kracht en zelfvertrouwen draag je bij óf je besluit je horizon te verleggen. Je gaat altijd beter weg dan je gekomen bent.' In de *beliefs* zie je eigen regie op meerdere

plekken terugkomen. Zo is er een nadruk op experimenteren, een persoonlijke aanpak en het vanuit kracht en zelfvertrouwen van waarde zijn voor je klant en collega's. Charlotte: "We merkten dat een traditionele beoordelingscyclus van een startgesprek, een functioneringsgesprek en een eindgesprek – gekoppeld aan een salarisverhoging – niet echt meer van deze tijd is. Daarom hebben we binnen Randstad als vervanger voor de traditionele hr-gesprekken gekozen voor *great conversations*."

Randstad Groep Nederland (RGN)

is pionier in de hr-dienstverlening. Sinds de oprichting in 1960 is het bedrijf uitgegroeid tot de grootste hr-dienstverlener in de wereld. Met als missie om de wereld van werk te ontwikkelen, voor iedereen die met werk te maken heeft: klanten, kandidaten, medewerkers en de samenleving als geheel. En vanuit de visie dat trends als globalisering en technologisering in toenemende mate vragen om flexibele oplossingen voor de arbeidsmarkt van morgen. Voor lager en hoger opgeleiden, tijdelijke en vaste banen, grote en kleine bedrijven. RGN zet daarbij de mens steeds centraal, onder het motto *human forward*.

Great conversations als basis voor eigen regie

Great conversations is een gespreksmethodiek die de beweging richting meer eigen regie goed ondersteunt, ervaart Charlotte. "Waar we eerder voor een intercedent een centraal rijtje aan kpi's en resultaatindicatoren gaven, laten we het nu volledig aan de manager en medewerker over om afspraken met elkaar te maken over resultaten die echt passen binnen de context waar de medewerker dagelijks

in werkt en waar de medewerker zelf voor kan kiezen. Feedback en feedforward zijn in deze gesprekken het uitgangspunt." De centrale vragen voor de great conversations-gesprekken zijn:

1. Welke resultaten ga je dit jaar behalen?
2. Op welke manier ga je deze resultaten behalen?
3. Welke persoonlijke doelen wil je de komende periode bereiken?
4. Op welke manier ga je jouw persoonlijke doelen realiseren?

Dit is voor de uitzendbranche een behoorlijke ommezwaai, merkt Charlotte. "Voorheen voerden we vooral het gesprek over de klinkende munten."

Eigen regie in je hr-beleid

De gesprekscyclus is een belangrijk onderdeel van het hr-beleid, maar daarmee ben je er nog niet, vindt Charlotte: "Als je het stimuleren van eigen regie serieus neemt, moet je je volledige hr-beleid en alle regelingen kritisch tegen het licht houden. Ook in arbeidsvoorwaarden heeft Randstad maximale zelfregie doorgevoerd. Het flexibilitetsverlof bijvoorbeeld biedt onze medewerkers de mogelijkheid om tijdelijk minder te gaan werken, met terugkeergarantie naar het oorspronkelijke aantal contracturen. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld voor een bepaalde periode meer tijd besteden aan zorg, studie of het werken aan eigen vitaliteit en ontspanning."

Niet iedere medewerker heeft even scherp in beeld waar de mogelijkheden liggen, merkt Charlotte. "Daarom bieden we iedereen een arbeidsmarktwaardescan aan, waarmee elke medewerker een helder beeld krijgt van zijn of haar talenten en mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Daarnaast is de 'mijn-keuze-stap' een hele mooie mogelijkheid voor medewerkers om met een financieel zachte landing een functie te gaan vervullen in een lagere functieschaal. Dit biedt een mooie kans om te verkennen of een

loopbaanombuiging bij kan dragen om blijvend vanuit kracht en zelfvertrouwen te werken.” Medewerkers bij Randstad ontvangen verder maandelijks naast het vaste salaris een ‘bruto benefit budget’ om arbeidsvoorwaarden naar eigen keuze in te richten.

Hoewel eigen regie en duurzame ontwikkeling belangrijke uitgangspunten zijn in de Randstad-cao, is het soms nog een uitdaging om dit succesvol te implementeren in de organisatie. Charlotte legt uit: “Doordat we jarenlang veel instrumenteel hebben gedicteerd – wat moet je wanneer doen, met welke spelregels – heeft onze organisatie last van aangeleerde hulpeloosheid. Als een ander niet meer vertelt welke trainingen ik moet volgen, welke

Randstad Groep Nederland is van enorm veel kaders naar heel weinig kaders gegaan, een flinke verandering. Charlotte: “Het risico bestaat dat er niks meer gebeurt. Dus focussen we op *freedom within the framework*, op basis van het werk van Dan Cable. De uitdaging is de kaders die we hebben zo scherp neer te zetten, dat binnen die kaders voldoende ruimte is voor zelfregie.”

Bij de onboarding van nieuwe managers van RGN wordt een eerste strategiedag na negentig dagen opgevolgd door een bijzondere terugkomdag. “We helpen mensen alles te blijven gebruiken wat ze geleerd hebben voordat ze bij Randstad kwamen. Belangrijke vraag daarbij is: hoe kun je binnen je eigen invloedssfeer kleine veranderingen starten en jouw eigen werk meer betekenisvol maken en daardoor ook meer betekenen voor het bedrijf? Geen aannames doen, maar elke dag klein beginnen. Dat doen we met een externe partij die gespecialiseerd is in kunst. We hebben bij Randstad veel kunst in huis en koppelen die aan leidinggeven en leren. Dat levert verrassende en vernieuwende inzichten op.”

Als je jarenlang weinig ruimte hebt gegeven, zul je eerst aandacht moeten besteden aan ruimte laten, waarmee je de perceptie van medewerkers verandert

zaken ik moet meten en volgen en hoeveel salarisverhoging ik dan geef, raakt men soms in de war.”

De nieuwe manier van werken vraagt dus ook om ander leiderschap, concludeert Charlotte. “Sommige leiders bewegen hier natuurlijk naartoe. Andere hebben er meer moeite mee. Kun je uitleggen waarom je zaken beslist? Als je dat moeilijk vindt en gewend bent te refereren aan beleid, krijg je het lastig, want de kaders zijn vaak weg. We investeren daarom bewust in onze leiders. Bijvoorbeeld door veel meer focus op *onboarding* van management en directeuren, en met een programma *transformational leadership*.”

Betekenisvol werk als basis voor regie in werk en loopbaan

Zoals Charlotte aangeeft, is het nemen van regie in het werk een belangrijke manier om je werk betekenisvol te maken en te houden. Deze focus op betekenisvol werk heeft niet voor niets de aandacht van veel organisaties. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat betekenisvol werk vele voordelen heeft voor het individu en dat het ook meerwaarde creëert voor de organisatie. Mensen kiezen veelal bewust voor een baan omdat zij vanuit hun talent betekenisvol willen zijn.

Betekenisvol werk is werk dat voor medewerkers positieve betekenis heeft en als zinvol wordt ervaren. Wetenschappelijk

onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat het ervaren van betekenisvol werk een belangrijke voorspeller is van welzijn en prestaties van medewerkers en organisaties (Van Wingerden & Van der Stoep, 2017). Bij welzijn kun je bijvoorbeeld denken aan algehele gezondheid, geluk in het leven, bevoegenheid in het werk, duurzame inzetbaarheid en prestaties van medewerkers.

Niet voor niets doet Randstad de belofte dat je betekenisvol werk centraal zet als je er werkt. Gebrek aan betekenis maakt dat medewerkers niet betrokken zijn bij het werk, cynisch worden, vervreemden van hun organisatie en het risico lopen om op den duur ziek te worden. Naast de invloed van betekenisvol werk op welzijn en prestaties tonen recente studies aan dat het ervaren van betekenisvol werk ook van invloed is op de manier waarop medewerkers naar hun werk kijken en welk gedrag zij vertonen (Van Wingerden & Poell, 2017; 2018). Het ervaren van betekenisvol werk is bijvoorbeeld van invloed op de kansen die medewerkers zien om zelf regie in het werk te nemen, maar ook op het inzetten van sterke kanten in het werk en het op eigen initiatief aanpassen van werkzaamheden, zodat ze beter aansluiten op de eigen behoeftes (Van Wingerden & Van der Stoep, 2018; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013).

Wanneer is werk betekenisvol?

Eenvoudig gezegd komt het erop neer dat werk als betekenisvol wordt ervaren als:

1. Het werk aansluit op wat medewerkers belangrijk vinden (waarden).
2. Medewerkers in hun werk kunnen doen waar ze goed in zijn en waar ze plezier in hebben (talenten).
3. Medewerkers het verschil kunnen

maken vanuit hun talenten en vanuit wat zij belangrijk vinden (bijdragen).

4. Medewerkers in een omgeving werken waarin zij graag het verschil willen maken (werkomgeving).

Betekenisvol werk (zie figuur 1 op de volgende pagina) is dus werk waarbij de doelen van werk en organisatie in lijn zijn met persoonlijke idealen, opvattingen en standaarden. Daarmee gaat het ervaren van betekenisvol werk om een diepgaande persoonlijke verbinding tussen een individu en zijn of haar werk. Maar dat is nog niet voldoende. Het kan namelijk prima in orde zijn met die match van doelen, waarden, opvattingen en standaarden. Maar als vervolgens medewerkers hun talenten onvoldoende kunnen inzetten, zullen ze het werk waarschijnlijk als minder betekenisvol ervaren.

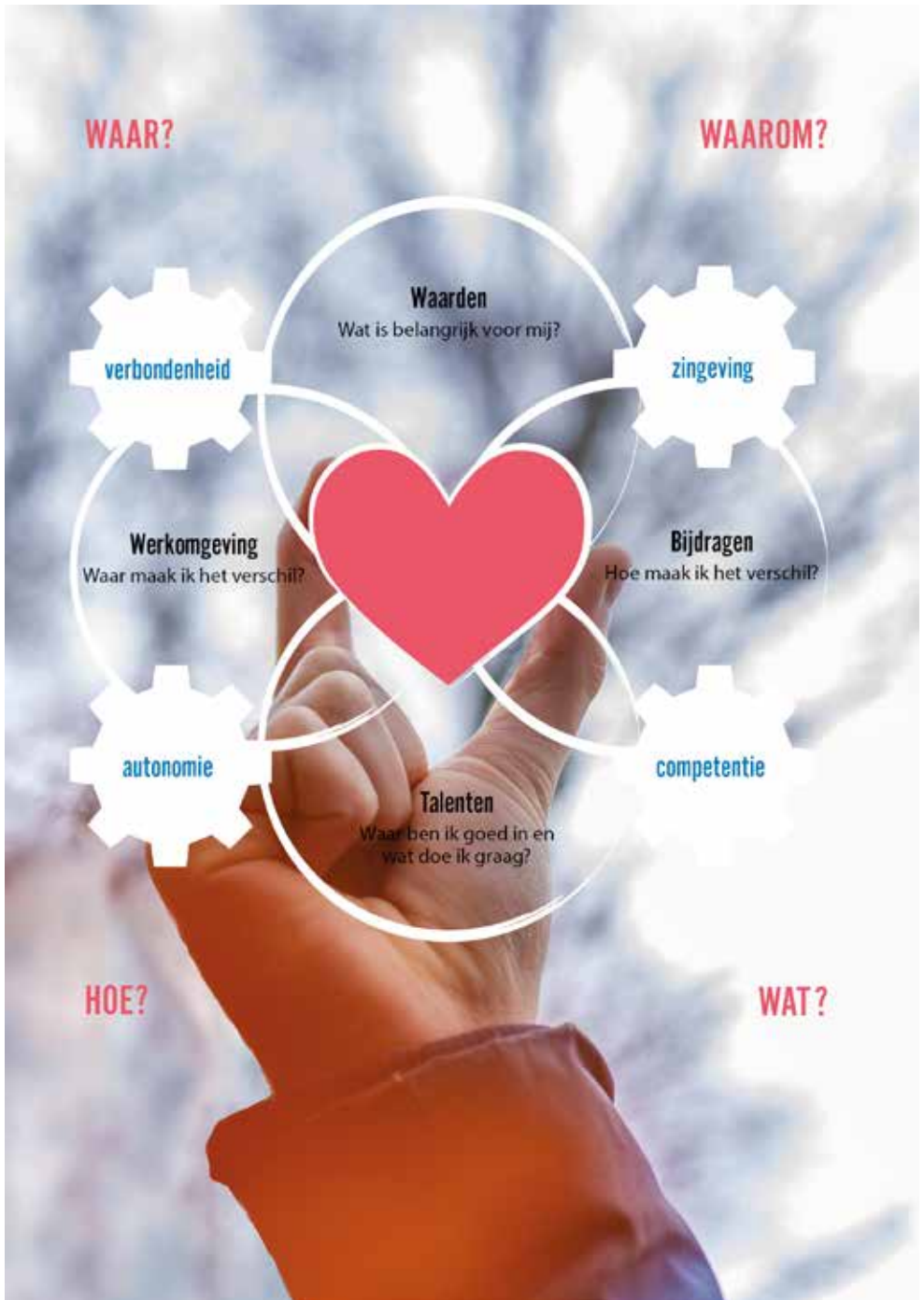
Dialogo over betekenisvol werk

Voor leidinggevenden is het belangrijk om regelmatig de dialoog aan te gaan over de betekenis van het werk voor iedere collega. Charlotte: "Bij Randstad Groep Nederland hebben we dat een belangrijke plek gegeven in onze great conversations. We staan stil bij de meerwaarde die ieder individu heeft binnen de organisatie en daarmee vanzelfsprekend ook voor klanten."

Aan de hand van vier simpele vragen kun je toetsen in welke mate het werk als betekenisvol wordt ervaren:

1. Sluit je werk momenteel aan op wat belangrijk is voor jou?
2. Kun je in je werk jouw talenten inzetten?
3. Weet je of en hoe je het verschil maakt?
4. Waar maak je graag het verschil?

Op basis van de antwoorden kun je bekijken of medewerkers nog op hun plek zitten en volledig in hun kracht staan. En welke ruimte



Figuur 1. Het model van betekenisvol werk

er is voor ontwikkeling en groei. Vervolgens is een belangrijke vraag hoe het maken van krachtige keuzes kan worden gestimuleerd. En hoe je voorkomt dat het bij een voornemen blijft, in plaats van dat het leidt tot een echte verandering. Ofwel, hoe ga je samen concreet aan de slag? Wat is daarin de rol van de organisatie, wat is de rol van management en leidinggevend en wat kunnen collega's vooral ook zelf doen?

Eigen regie op betekenisvol werk

Een organisatie kan betekenisvol werk als uitgangspunt nemen zoals Randstad dit in haar beliefs doet. Maar omdat het ervaren van betekenisvol werk zo persoonlijk is, zullen medewerkers ook zelf hierin regie moeten nemen. Zo weten medewerkers bijvoorbeeld zelf veel beter hoe ze hun talenten in het werk kunnen aanwenden. Het gaat hierbij om concreet gedrag dat zich vaak niet laat vangen in een functiebeschrijving of kpi's. Denk bijvoorbeeld aan collega's die in hun privéomgeving talenten inzetten die in het dagelijks werk voor de organisatie onzichtbaar zijn. Door in gesprek te gaan met medewerkers over wat het werk voor hen betekenisvol maakt en waar ze zelf graag waarde willen toevoegen, kun je een schat aan talent aanboren.

Vanuit elke rol kun je invloed uitoefenen op het stimuleren van eigen regie in betekenisvol werk. Het voorbeeld van Randstad laat zien hoe hr hier belangrijke kaders voor schept en leidinggevend en medewerkers leert om een ander gesprek te voeren. "Het klinkt paradoxaal," geeft Charlotte toe, "dat de organisatie en leidinggevend het initiatief moeten nemen om de medewerker eigen regie te laten pakken. Als je jarenlang weinig ruimte hebt gegeven, zul je eerst aandacht moeten besteden aan ruimte laten, waarmee je de perceptie van medewerkers verandert."

We weten vanuit wetenschappelijk onderzoek dat de ruimte die mensen ervaren een belangrijke voorspeller is voor het daadwerkelijk nemen van regie. Daarvoor is belangrijk dat niet alleen het gesprek wordt aangegaan over de harde resultaten, maar juist ook over welke ontwikkeling en groei nodig is voor medewerkers om het werk

Door eigen krachtige keuzes met collega's te delen, stimuleer je anderen om hetzelfde te doen

als betekenisvol te ervaren. Niet alleen leidinggevend hebben invloed: ieder individu kan regie nemen en aanwakkeren bij anderen. Door eigen krachtige keuzes met collega's te delen, stimuleer je anderen om hetzelfde te doen. 'Goed voorbeeld doet volgen' is ook in het nemen van eigen regie in het werk een belangrijk uitgangspunt. ■

Referenties

- Wingerden, J. van, & Berger, L., & Poell, R. (2018). The role of person-organization value fit in employees' experience of meaningful work, use of strengths and work engagement. *Business Management and Strategy*, 9(2), 1-17.
- Wingerden, J. van, & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: the mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8, 1876.
- Wingerden, J. van, & Stoep, J. van der. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS One*, 13(6). Gedownload op 18 maart 2019, van <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>

- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302.



Prof. dr. Jessica van Wingerden is directielid bij Schouten & Nelissen, Research Fellow aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Visiting Professor aan de KU Leuven. Ook is zij auteur van het boek Krachtige Keuzes, pak de regie in je werk en loopbaan.



Drs. Janneke Schenning is directielid bij Schouten & Nelissen, directeur van Schouten University of Applied Sciences en PhD candidate bij de Katholieke Universiteit Leuven. Ook is zij auteur van het boek Krachtige Keuzes, pak de regie in je werk en loopbaan.



■ Stannie Driessen & Bart van Rosmalen

Muzisch werken geeft ruimte

De muzen in de Griekse mythologie bezongen de heldendaden van de goden door ze na te vertellen en na te spelen en zo te delen. Zo'n muzisch perspectief stimuleert de professionele eigenzinnigheid en zorgt voor gedeelde waarden en plezier in het werk. Het overstijgt de individualiteit en scheidt gemeenschappelijke verbanden. Ook nu, in onze tijd. Reden voor ons om te onderzoeken wat dit perspectief brengt voor een kenniscentrum voor langdurige zorg op weg naar professionalisering en wendbaarheid. We gebruiken daarvoor de term muzische professionalisering.

Zorgen dat mensen die zorg nodig hebben zoveel mogelijk het leven kunnen leiden dat bij hen past. Dat is waar Vilans, kenniscentrum voor de langdurende zorg, voor staat. Invulling geven aan deze missie is een uitdagende opgave voor iedereen die er werkt. De ontwikkelingen in de zorg en het sociaal domein gaan immers razendsnel. Werken aan wendbaarheid en professionalisering is nodig omdat de sector dat vraagt om te groeien. Persoonlijk en beroepsmatig. Als voorloper in die vernieuwing. Dat vraagt veel van de adviseurs. Steeds weer zijn zij op zoek naar innovatie, vakmanschap en hun eigen professionaliteit.

Muzen hadden tot taak de heldendaden van hun tijd te bezingen

Ambities

Vilans wil de volgende zaken bereiken:

1. Betekenisvol werk doen en ervoor zorgen dat kwetsbare mensen het leven kunnen leiden dat bij hen past.
2. Iedereen bij het kenniscentrum heeft een sterk gevoel van verbondenheid met het werk en met collega's, waarbij samenwerking centraal staat. Samenwerking is ook nodig om als groep verder te komen, waarbij we uitgaan van gelijkwaardige relaties. Er is geen hiërarchie, ieders inbreng telt.
3. Meer werkgeluk, plezier en balans. Vilans betekent 'leven in balans'. We willen een plek bieden waar iedereen zichzelf mag zijn en waar mensen geholpen worden bij het vinden van hun persoonlijke vervulling: wat heb jij nodig om betekenisvol te kunnen werken?

Het kenniscentrum wil graag onderzoeken hoe werken vanuit het muzisch perspectief

daaraan kan bijdragen. Het vraagt een hele andere manier van werken. Op een onconventionele manier met muziek, toneel en persoonlijke verhalen. Uitproberen en nieuwe, spannende dingen doen om meer in verbinding te komen. Hoe sluit dat aan bij de uitdagingen waar adviseurs dagelijks voor staan?

Muzische professionalisering

Muzen komen voort uit de Griekse mythologie. De muzen, vaak voorgesteld als een groepje van negen, hadden tot taak de heldendaden van hun tijd te bezingen. Ze stonden, mythologisch gezien, helemaal aan het begin van wat je kennisontwikkeling zou kunnen noemen. Gebeurtenissen uit de werkelijkheid, zoals een bloedige strijd, de epische bijdrage van de grondlegger van een stad, een opmerkelijke verbintenis of een tragisch verlies, kregen hun betekenis doordat de muzen er iets van maakten. Ze brachten die gebeurtenissen als spel op de planken. Het publiek keer ernaar en sprak erover. Dat was zowel onderhoudend en leerzaam als verbindend. Men wist wat er toe deed, wat werkte en wat je beter niet kon doen. In de Griekse oudheid was het normaal dat deelnemers aan politiek en filosofie ook regelmatig de stap naar het theater maakten. Ze keken op een muzische manier naar de werkelijkheid.

Werkt het muzisch perspectief ook in onze tijd? De blauwdruk van wie we als mens zijn, is in essentie niet veel veranderd. Verwijzingen naar de muze zien we terug in de taal in woorden als muziek, van het Griekse *mousikae* (waarin een nauwe verbinding bestond tussen muziek en poëzie), in *mouseion* of museum (de plek waar kennis ontwikkeld werd) en in woorden als amuse, amusement en amuseren (die gerelateerd zijn aan plezier hebben en maken, ook in het werk). Dat muzische zit ook nu nog in ons en werkt mee in zin- en betekenisgeving, in kennisontwikkeling en het tot stand komen van

gedeelde waarden in en rond ons werk. Bart van Rosmalen heeft dat motief uitgewerkt in zijn proefschrift (2016).

Atelier als werkplaats

Vanuit het centrale begrip ‘maken’ ontstond de gedachte om ‘een atelier’ te starten voor en met de adviseurs van Vilans. Een atelier in de vorm van een werkplaats waar we van tijd tot tijd samen komen en kennis delen. Een plek om te ‘maken’ en om makerschap in drie richtingen aan te wakkeren:

- Wie ben je zelf en hoe zet jij jouw eigen ‘makerschap’ in? Wat draag jij bij, wat laat je zien van jezelf? Wat is jouw persoonlijke vervulling in je werk? De nadruk ligt op zelf doen en jezelf laten zien. Geen bijeenkomst met veel externe inbreng maar een vorm waarin iedereen aan het werk is en iedereen een rol kiest. Zelfsturing is het leidende principe. We zoeken samen naar een goede mix van vakinhoudelijke kennis en handelen waarin hoofd, hart en handen samen komen.
- Hoe werk je en waar werk je aan? Als je je bewust wordt van wat je precies doet en je eigen maakproces, ontstaat er ruimte voor vernieuwing en verandering. Hierin staat reflecteren op hoe je werkt centraal. Maar ook: waar werken we dan aan en wat zien we als veranderende opgaven?
- Hoe kun je letterlijk samen maken in relatie tot de opgave, in co-creatie elkaar versterken, de grenzen opzoeken van je eigen rol, je betekenisgeving in je werk verdiepen? Daarvoor moet je op zoek naar nieuwe vormen van professionaliteit.

Naast het samen maken gaat het ook om het vieren van het werk door spel, theater en opvoering. Hoe kunnen die letterlijk deel gaan uitmaken van ons werk, hoe kunnen we minder vanuit ons hoofd en meer vanuit

ons hart en handen de dialoog aangaan, hoe kunnen we de muzische professionalisering in alle facetten tot bloei laten komen?

Vormgeven van het atelier

In het atelier komen we drie keer per jaar samen om elkaar te ontmoeten, kennis te delen, te leren en onze successen te vieren. Ieder atelier kent een vaste opbouw waarin alle deelnemers een rol hebben. We gebruiken muzische werkvormen zoals verhalen en muziek. De thema’s wisselen per keer.

Vorbereiding

De voorbereiding van elk atelier doen we in petit comité waarin we denkkracht, kennis over wat leeft bij collega’s en ideeën over praktische vernieuwing goed benutten. Als petit comité bedenken we de programmastructuur, brengen we deelvragen in, kiezen gespreks- en werkvormen, zetten thematiek uit, gaan in gesprek met collega’s om praktijkvraagstukken te achterhalen en verzamelen we indrukken in het team van adviseurs. Het petit comité ontwerpt met ons mee en samen creëren we een bruisend geheel waardoor mensen in beweging komen en de juiste sfeer maken. Het is belangrijk dat iedereen zichzelf kan laten zien en ruimte ervaart om vragen uit de eigen praktijk in te brengen.

De aftrap

We starten het atelier vaak met een persoonlijk verhaal gecombineerd met spel, muziek of poëzie. Dit doen we om het gewone werk even los te laten, de andere hersenhelft te prikkelen en uit de normale denkpatronen te komen. Letterlijk om ruimte te maken voor wat er gaat komen. Stannie Driessen doet graag de aftrap met een persoonlijk verhaal waarin ze haar visie en waarden deelt die voor haar betekenisvol zijn in haar werk. Ze brengt gebeurtenissen van de afgelopen periode op de planken in een gezamenlijk spel met Bart van Rosmalen en Anouk Saleming van de

Rollen	Opbouw	Muzische werkvormen
Vorbereiding		
Petit-comité	Voorafgaand aan atelier	Werkvormen selecteren, begeleiders van de groepjes toerusten om werkvormen toe te passen
Het atelier - de rollen	Inhoud	Mogelijke werkvormen
Kunstenaars van HKU met directeur Vilans	<i>Aftrap</i> Persoonlijk verhaal gecombineerd met spel, muziek of poëzie	Citaatgesprek
Inbrenger	<i>Casuïstiek en verdieping</i> Inbreng praktijkvraagstuk 'werk-in-opvoering'	Brief schrijven
Begeleider	<i>Dialoog in groepen</i> Co-creatie met muzische werkvormen	Theatrale dialoog
Kunstenaar in de hoek	<i>Dialoog in groepen</i> Reflectie via muzische werkvorm	Talking Stick
De voorstelling	<i>De muzische opvoering</i> Op de planken, samen vieren	

Hogeschool voor de Kunsten (HKU) in Utrecht. Zij geven gebeurtenissen kleuring door na te spelen en te versterken met muziek of poëzie. De aftrap werkt verbindend en geeft sturing aan de gezamenlijke waarden, zin- en betekenisgeving.

Dialoog, casuïstiek en verdieping

De deelnemers worden inbrenger. We vragen hen om kennis en expertise uit hun praktijk in te brengen die niet 'af' is, maar eindigt met een concrete vraag aan de groep. De deelnemers leren een persoonlijke visie te ontwikkelen en een helder beeld van de werkelijkheid te delen. Ze benutten de wijsheid van de groep om verder te komen. Deelnemers en hun inbreng worden gecast op drie soorten punten:

- het handelen (het persoonlijke repertoire van de adviseur);
- de verander-methodiek (keuze interventie, adviesstijl);

- de relatie met het grote geheel (visie/missie).

De voorstelling

Elk atelier sluiten we af door samen te eten en te genieten van een theatrale voorstelling, uitgevierd door de HKU. Aanvankelijk lag de voorstelling helemaal in handen van Bart en Anouk van de HKU, maar uiteindelijk gingen steeds meer Vilansers deel uitmaken van het *tableau de la troupe*. Dat kon omdat er al in de ochtend gewerkt werd aan het schrijven van biografische momenten, verkennen van expressieve mogelijkheden en door eerdere momenten uit de middag van de 'kunstenaars in de hoek' te integreren. De voorstelling werd op de dag zelf gemaakt, met een paar *ready-mades* van Bart en Anouk als bouwstenen en met een vrolijke, koortsachtige generale repetitie vlak voor het diner en uitvoering na het dessert.

In de tweede voorstelling heeft Anouk Saleming de woorden uit de verschillende werksessies op een theatraal/poëtische manier op een rijtje gezet.

Wendbaarheid

We willen wendbaar zijn
 Een dag kun je plukken,
 als je weet waar ze groeit
 Losse eindjes kun je aan elkaar knopen,
 als je handen niet zo vol zijn
 Stijve poten kun je masseren,
 als je je eigen poten minder stijf houdt
 We willen wendbaar zijn
 We willen best tegen de stroom in
 zwemmen,
 want alleen dode vissen zwemmen met
 de stroom mee
 Maar het water stroomt soms zomaar
 weg
 Verbinding is een stopwoord geworden
 niet sterk genoeg om het lekken te
 stoppen
 We willen wendbaar zijn
 om wendbaar te kunnen zijn,
 hebben we ruimte nodig
 Hoe wendbaar kunnen we zijn
 in een wereld waarin we zo op elkaars lip
 zitten?
 Ingeperkt door regels, systemen, tijd,
 doelen, kaders?
 We willen wendbaar zijn
 We willen best uit ons hoofd en in ons
 lichaam
 De weg van hoofd naar lichaam gaat via
 de nek
 Kunnen we verbinding leggen tussen
 hoofd en lichaam
 door onze nek uit te steken?
 Hoe kunnen we weer hoeder zijn van
 onze eigen zwart-nek kraanvogel?

De inzichten

Hoe kunnen we eigenzinnigheid en creativiteit in de organisatie zo versterken dat betekenisvol werken, samenwerken en werkgeluk samenvallen? Met deze vraagstelling en vanuit het verlangen naar meer wendbaarheid en ruimte in ons werk zijn we gaan verkennen wat hierin mogelijk is en wat werkt voor Vilans. Deze manier van werken in ateliers met een theatrale voorstelling bij de afrondingen leverde vijf overkoepelende inzichten op die laten

Door persoonlijke verhalen te delen
 worden we hechter als team
 en benutten we beter onze talenten

zien dat muzische werkvormen betekenisvol werken, samenwerken en geluk bevorderen.

1. Het 'toe-eigenen' van het makerschap

Een van de deelnemers geeft als reflectie: "Mijn ontdekking is dat je iets kan maken van wat je waarneemt door niet alleen samen te vatten maar een stap verder te zetten. Door mijn waarneming beeldend terug te geven geef ik meer diepgang aan mijn observaties. Ik vertrouw meer op mijn waarneming en wordt zelfverzekerder in wat ik doe." Andere deelnemers vinden dat het eigen makerschap – in de vorm van bijvoorbeeld schrijven, voordragen of improviseren – bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling en helpt om groepen in een andere denk- of werkrichting te krijgen. Door het 'toe-eigenen' van het makerschap is er geen handelingsverlegenheid, iedereen doet mee en instappen gaat vanzelf.

2. Jezelf op het spel zetten

Elk atelier starten we met een aftrap waarbij we in de vorm van een theater of verhaal iets persoonlijks meegeven. Een verhaal over je oma, moeder of broer met een beperking, een

verhaal waarin een collega het moeilijk had. In die verhalen zet je jezelf op het spel en daar is veel waardering voor. “Dat E. haar verhaal over haar oma vertelt, maakt dat ik met andere ogen naar mijn collega’s kan kijken en hen op een andere manier leer kennen.” De samenwerking wordt hierdoor intenser en we vinden andere woorden om inhoud te geven aan wat betekenisvol werken is. Door persoonlijke verhalen te delen worden we hechter als team en benutten we beter onze talenten. Ook is er meer oog voor ieders fysieke en mentale gezondheid.

3. Uitvergroten van het ongemak

Ingebrachte casussen gingen vaak over het ongemak in relatie tot een opdrachtgever of samenwerkingspartner die de uitvoering van een opdracht kan belemmeren. Werkvormen die we dan toepassen – zoals de theatrale dialoog waarin we beeldend (zonder woorden) met elkaar in gesprek gaan – helpen om het

In de ateliers creëren we een cultuur waarin mensen de ruimte krijgen om te ontdekken, te groeien, te lachen en te huilen

ongemak onder een vergrootglas te leggen en het te voelen (het lichaam ervaart ook). Voor velen was deze werkvorm uit de comfortzone. Door het vaker te doen, kregen we meer plezier in het samenspel zonder woorden. Je eigen ongemak ‘uitvergroot’ terugzien leert je om meer afstand te nemen van je casus en die met een andere bril te bekijken. Je ideologie of kader van waaruit je gewend bent te handelen, wordt helder. Het uitvergroten van het ongemak helpt je om conflicten beter te hanteren, problemen op te lossen en relaties betekenisvoller op te bouwen.

4. De kracht van kwetsbaarheid

Enkele jonge deelnemers benoemden dat ook zeer ervaren collega’s hun kwetsbaarheid en emoties toonden in het omgaan met moeilijke klantsituaties. “Daardoor kreeg ik het besef dat je los van je ervaring en rol heel veel voor elkaar kunt betekenen en dat mijn feedback haar inzicht kon geven en andersom. Ik heb het idee dat er sprake is van gelijkwaardigheid en dat we ook van elkaar willen en durven te leren (...). Juist het werken met bijzondere werkvormen droeg bij aan het verleggen van grenzen en de open sfeer.”

5. Continue groei

De ateliers laten zien hoe werken aan onze persoonlijke ontwikkeling en leren in het collectief samenvalt met de ambitie van Vilans om als organisatie beter te presteren. Medewerkers krijgen de gelegenheid om in de ateliers ook als mens tot ontwikkeling te komen en niet alleen de beste adviseur te zijn. Betekenisvol werken krijgt een andere lading doordat we afstand nemen en leren om te reflecteren. We zijn meer open naar elkaar, vertrouwen op onze waarneming en we zijn zelfverzekerder in ons handelen. De ateliers dragen bij aan betekenisvol werk, aan een fijne samenwerking binnen en buiten de organisatie en bevorderen ons werkgeeluk.

Het muzisch werken in een atelier was voor vele collega’s een hele andere manier van werken. Onconventioneel en spannend. Met muziek, toneel en veel persoonlijke verhalen. We proberen uit en doen nieuwe dingen. We durven meer en leren om de moeilijke dingen in ons vak op een veilige manier met elkaar te bespreken. In de ateliers creëren we een cultuur waarin mensen de ruimte krijgen om te ontdekken, te groeien, te lachen en te huilen. Een cultuur waarin we onze fouten en kwetsbaarheden inzetten om onszelf en de organisatie te laten groeien. ■

Referentie

- Rosmalen, B. van. (2016). *Muzische Professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen* (proefschrift). Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.



Stannie Driessen werkte bij Vilans als directeur Advies & Implementatie en was initiatiefnemer van 'Het Atelier'. Sinds februari 2019 werkt ze als directeur/algemeen secretaris bij de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, een onafhankelijk adviesorgaan voor de regering en beide kamers der Staten-Generaal.



Bart van Rosmalen, van origine cellist en theatermaker, geeft als lector leiding aan het lectoraat Kunst en Professionalisering van HKU (Hogeschool voor de Kunsten). In 2016 promoveerde hij op het proefschrift Muzische Professionalisering bij de Universiteit van Humanistiek. Het aanwakkeren van muze en makerschap in professioneel handelen is zijn missie.



■ Manon Ruijters & Frank Verborg

Ruimte voor professionaliteit

Toen ik vorig jaar 17 mooie jaren werk bij Twynstra Gudde afrondde om een eigen bedrijf te starten, had ik in elk geval één ding waar ik echt naar uitkeek: de vrije ruimte. Er zijn veel dingen die ik ga missen, zo dacht ik, maar het organisatiegedoe kan ik missen als kiespijn. Geen regels meer, geen voorschriften, geen tijdschrijven, geen gesprekken die er nu eenmaal bijhoren, geen moeten. Lang leven de vrijheid! Mijn eigen weg zoeken, dingen op mijn eigen manier kunnen doen, mijn creativiteit kwijt kunnen, mijn intuïtie kunnen volgen.

Ziehier mijn misschien wel grootste misvatting! Want al snel merkte ik: zodra je je werk goed wilt doen, zelfs al ben je maar met z'n tweeën (zoals bij de Good Work Company), ontstaan regels en afspraken (ook met jezelf) en schuif je ongemerkt in wat we noemen 'de instrumentele rationaliteit'. Immers, je wilt dingen slim regelen, het wiel niet steeds uitvinden en dus bepaalde zaken standaardiseren, ook om herhaling van fouten te voorkomen. Voordat je het weet, heb je jezelf georganiseerd in een eigen 'dwangbuis' van afspraken en gewoonten. Weet je, om eerlijk te zijn, vermoed ik dat het niet eens nodig is daarvoor met meer dan een persoon te zijn. Ik denk dat ik ook in mijn eentje prima in staat was geweest om die instrumentele rationaliteit te creëren voor mezelf, vanuit de wens om het echt op mijn eigen manier te doen, maar dan wel professioneel natuurlijk.

Ik was al een tijdje verliefd op het werk van Frank Verborg (zijn boek *Meer Ik, Meer Moraal* is echt een aanrader). Het tweeluik instrumentele en creatieve rationaliteit ligt dicht tegen het meer gebruikte onderscheid tussen systeem- en leefwereld. De terminologie van Frank en zijn uitleg geven me echter meer houvast. En door het moment dat ik zojuist beschreef, realiseerde ik me hoe gelijk hij had met de opmerking dat je de instrumentele en creatieve rationaliteit het beste kunt benaderen als een tweeling, van wie je allebei evenveel houdt. De benadering als tweeling is uitermate relevant, ook voor het leren. Dus ik vroeg hem om eens met me mee te schrijven en dit wat toe te lichten. In de toelichting voeren we samen de pen voor een korte introductie in die twee instrumentaliteiten en de uitdaging waar het ons voor stelt.

Kennismaking met de instrumentele rationaliteit

We beginnen bij de instrumentele rationaliteit. Die kenmerkt zich vooral door het streven

naar beheersing en objectiviteit. Daarbij spelen instrumenten de hoofdrol: kwantitatieve productiecijfers, geavanceerde ict-producten, administratieve procedures en protocollen. Het werkt bijna als een lopende band: van buitenaf wordt bepaald hoe jij, als professional, je werk moet doen. De aansturing is eenduidig. Zo kun je gemakkelijk grote aantallen verwerken. Zelfs de afwijkingen die worden toegestaan, zijn aardig vastgelegd, onafhankelijk van wie er voor de klas staat, in de spreekkamer zit, aan het bed staat of recht spreekt. Het persoonlijke en subjectieve (wie is de professional en wie is de cliënt) kan daarbij eenvoudig in de weg staan en wordt dus zoveel mogelijk uitgeschakeld.

De instrumentele rationaliteit heeft de creatieve rationaliteit nodig om goed te kunnen functioneren

Het individuele professionele leerproces is ook minder relevant omdat objectief al is vastgesteld wat de beste of meest optimale werkwijze is. De kennis van de organisatie landt in een protocol. 'Goed werk' betekent in deze optiek het zetten van stappen in een *predesigned* proces. Maar voordat het je weerstand gaat opwekken, is het goed je te realiseren dat zonder deze vorm van objectieve, instrumentele rationaliteit onze organisaties en onze maatschappij überhaupt niet kunnen functioneren.

Kennismaking met de creatieve rationaliteit

Echter, zonder de andere helft van de tweeling, de creatieve rationaliteit, kunnen we evenmin 'goed werk' realiseren. In een professionele context zijn de creatieve en persoonlijke inbreng van de professional levensnoodzakelijk! Daar zijn vier verklaringen voor te geven. De eerste is dat professionals intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze zien hun vak als een

manier om zichzelf uit te drukken en willen daarom voldoende ruimte om hun vak op eigen wijze 'zelf' vorm te geven. (Opmerking: hier laat meteen de andere helft van de tweeling zich horen, want dit zelf vormgeven doen ze als het goed is ook naar de normen en maatstaven van de beroepsgroep waarmee ze zichzelf identificeren. En daarin verschijnt de balans naar de instrumentele rationaliteit weer. Professionaliteit die alleen naar eigen normen wordt uitgeoefend zou je kunnen zien als een terugval naar amateurisme.)

Ten tweede is het contact tussen professional en klant 'persoonlijk' van aard: niemand wil graag als nummer of fte benaderd worden. Tal van studies tonen het belang van dat persoonlijke contact aan: "Ik ben iemand met een naam en toenaam en ik wil door de ander gezien, herkend en erkend worden." Het menselijke contact tussen balie medewerker en cliënt, verpleegkundige en patiënt, leraar en leerling, is een wezenlijk onderdeel van een professionele vakuitoefening en dat doet een beroep op de creatieve rationaliteit.

Ten derde zijn de vrijheidsruimte, eigenzinnigheid en de intrinsiek gemotiveerde gedrevenheid van een individuele professional dikwijls de motor achter vele innovaties en superieure dienstverlening. Als we ons slechts zouden overgeven aan de voorschriften en richtlijnen van de instrumentele rationaliteit en allemaal hetzelfde zouden doen, waar blijft dan de innovatie?

Ten slotte het vierde argument. Daarvoor beginnen we even aan de andere kant: bureaucratische overregulering (= doorgeslagen instrumentaliteit) leidt van de weeromstuit tot inefficiency; het tegenovergestelde van wat het beoogt. Je bent dan meer tijd kwijt aan administreren en verantwoorden dan aan de eigenlijke zorg of een goed gesprek. Vrijheid, een ontwikkeld oordeelsvermogen

en individuele afwegingen, 'naar de omstandigheden van het geval', zoals ze in de rechtspraak zo mooi zeggen, zijn onontbeerlijk. Evenals het vertrouwen in de moraliteit van de professional: dat zij handelt naar eer en geweten en conform de morele normen van de beroepsgroep. De instrumentele rationaliteit heeft de creatieve rationaliteit nodig om goed te kunnen functioneren.

Houden van de tweeling

Laten we nu eens teruggaan naar de balans, het samenspel, het evenwicht tussen de instrumentele en creatieve rationaliteit. Frank noemt het een tweeling waarbij het zaak is van beiden evenveel te houden. De tweeling kan enerzijds niet goed met elkaar opschieten. De objectieve houding van de instrumentele rationaliteit staat immers zo op het eerste gezicht diametraal tegenover de persoonlijke of subjectieve houding van de creatieve rationaliteit. Waar de creatieve rationaliteit namelijk geobsedeerd is door vrijheid, autonomie en ruimte claimt voor de mens als individu en persoon, wordt de instrumentele rationaliteit geobsedeerd door objectieve beheersing en controle die aan een persoonlijke invulling in het geheel geen ruimte wil laten.

Maar anderzijds kan de tweeling ook niet zonder elkaar. Het moderne streven naar vrijheid en autonomie (het idee dat ik een individu ben dat recht heeft om zijn eigen leven en werk op eigen wijze vorm te geven), ontstaat precies op het moment waarop de mens de wereld om hem begint te 'objectiveren', door objectief wetenschappelijk onderzoek en industriële exploitatie. Dit veroorzaakt een spanningsvolle dynamiek. Door de almaar uitdijende en onstuimige groei van regels en steeds verdergaande instrumentalisering enerzijds ontstaat er anderzijds steeds minder ruimte voor persoonlijke inbreng en menselijke subjectiviteit. Hoe meer we de wereld objectief

in de greep krijgen, hoe minder ruimte er overblijft voor zelfbepaling en individuele vrijheid (Mooij, 2004). En juist die spanning veroorzaakt een gevoel van onbehagen.

De twee polen (subjectiviteit en objectiviteit) kennen dus geen vanzelfsprekende balans. Als je aan elke gedachte dat iets slimmer, beter, handiger of sneller kan, toegeeft, groeit de instrumentele helft zienderogen ten koste van de creatieve ruimte. En laten we eerlijk zijn, die gedachten aan 'slimmer, beter, handiger of sneller' is net zo eigen aan professionals, als aan managers. Dat zou je nog wel eens vergeten als je in organisaties een kijkje neemt. Immers, bij professionals bestaat de neiging zich met name te verbinden aan de creatieve rationaliteit en die als hun eigen domein te zien. Terwijl de instrumentele rationaliteit dan aan de manager wordt toegedicht: als die nu eens overal goed voor zorgt en ons niet te veel lastig valt met gedachten hierover. Veel ongenoegen bij professionals ontstaat omdat de dwangbuis van de instrumentele rationaliteit te strak zit (ze voelen zich niet gezien, niet erkend in hun professionele eigenheid of zelf), maar ze zien niet of onvoldoende dat de instrumentele rationaliteit behoort tot het dna van onze samenleving en dat ook zij de behoefte hieraan in zich hebben. Juist door op grote schaal planmatig zaken te beheersen, ontstaat er ruimte voor het subjectieve. Om de balans optimaal te houden of in balans te blijven is het van belang, meer dan we nu doen, te beseffen dat beide rationaliteiten zowel tot het terrein van de professional als tot dat van de leidinggevendenden behoren. We (professionals en managers) dienen voor beiden verantwoordelijkheid te nemen.

Opvoeden van de tweeling

Het mag inmiddels duidelijk zijn dat dit voor mens en organisatie zo belangrijke evenwicht niet vanzelf ontstaat. Het vraagt aandacht. Laten we de rationaliteiten eens op het veld van leren en ontwikkelen leggen. Wat hebben

we daar te doen om de tweeling goed op te voeden?

Weick en Westley schreven over dat leren (1996): "In de basis komt het erop neer dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen." Vanuit deze uitspraak zou je eenvoudig kunnen denken dat leren vanzelfsprekend behoort tot de creatieve rationaliteit. Het zou ons zelfs niet verbazen als veel mensen in het veld van leren en ontwikkelen het intuïtief ook zo duiden. Waarschijnlijk behoort leren in de meest natuurlijke vorm inderdaad tot die creatieve rationaliteit. Dat geldt echter niet voor de manier waarop in organisaties met leren wordt omgegaan. Daar hebben we het volledig verplaatst naar de instrumentele kant: we proberen kennis en inzicht zoveel mogelijk persoonsafhankelijk te maken, we destilleren inzichten en reiken ze dan op een gelijkvormige manier aan zoveel mogelijk mensen aan. Een beperkt aantal mensen denkt na over wat er geleerd moet worden, hoe en door wie. Vervolgens organiseren ze dat leren zo slim mogelijk.

Ik moet eerlijk toegeven, het duurde een tijdje voordat ik inzag hoezeer ook ons leren bijna overal op instrumentele wijze georganiseerd wordt. We worden door de instrumentele rationaliteit verleid, erin gezogen. Tot die tijd dacht ik iets in de trend van: er zijn tal van moderne vormen van leren, waarbij we nadenken over eigenaarschap van de lerende, leren op maat, persoonlijk ontwikkeling, dichtbij de praktijk, waardoor we het leren zorgvuldig 'anders' organiseren? Wat ik echter heb gemerkt, is dat je zonder de tweeling te doorgronden, bijna automatisch verschuift van de creatieve naar de instrumentele rationaliteit.

Laten we eens iets beter of nauwkeuriger inzoomen op de vormen van leren door ze uit

te zetten op de as van theorie naar praktijk (figuur 1). Hoewel we ons vaak druk maken over transfer, kijken we eigenlijk te weinig naar deze basale as als het gaat over het leren. Deze as gaat van theorie aan de ene kant, met kenmerken als: abstract, context onafhankelijk, objectief, voorspelbaar, eenvoudig, stabiel en generiek. Naar praktijk aan de andere kant, met kenmerken als: concreet, contextgebonden, subjectief, onvoorspelbaar, multidisciplinair, dynamisch en persoonlijk. Als ik een aantal leerinterventies hierop uitzet, kom je ongeveer op het volgende uit:

Helemaal links kunnen we eigenlijk het beste spreken van professionalisering: het vak staat hier centraal en het leren van het vak. Verschuiven we naar praktijk, dan komen we in het veld van de professionele ontwikkeling. De professional zelf gaat daar meer een rol

spelen: het gaat dan over de professional als instrument en over het ontwikkelen van de persoon en het vak. Helemaal rechts ten slotte vinden we professionaliteit. Dat behandelen we vaak als een resultante. Alsof daar niets meer te doen is. Terwijl we allemaal weten dat we eenmaal uit een opleiding of een training echt nog een flinke slag te slaan hebben om met elkaar ook daadwerkelijk iets te realiseren. Professionaliteit is eigenlijk een werkwoord, net als liefde of identiteit. Je zou analoog aan *identity-work*, ook kunnen spreken over 'professionaliteits-werk'. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van jezelf, je vak en je vakgenoten in de context waar je werkzaam bent. Dat doe je alleen en samen, maar duidelijk is dat je er eigenaarschap voor neemt. Dat kan zijn in het directe werk, maar ook daarbuiten. Doordat je bijvoorbeeld vakgenoten opzoekt en samen een vraagstuk aanpakt, bespreekt hoe



Figuur 1. Voorbeelden van leerinterventies op de as van theorie naar praktijk (Bron: Good Work Company)



Figuur 2. Professionalisering, professionele ontwikkeling en professionaliteit als drie velden op de as van theorie naar praktijk (Bron: Good Work Company)

het vak zich ontwikkelt en wat dat voor je eigen organisatie betekent, iets nieuws creëert waar nog geen handreikingen waren, en dergelijke. Heel veel vragen die ontstaan in het veld van de professionaliteit, worden ten onrechte opgepakt in het veld van de professionalisering. En worden daarmee weer een onderdeel van de instrumentele rationaliteit.

Als we nog eens goed kijken naar het leren en ontwikkelen, zijn het uiteindelijk zelden de professionals zelf die de organisatie in handen hebben. In de neiging om slim en efficiënt te organiseren, verschuift het eigenaarschap bijna ongemerkt van de professional naar de organisatie. We willen wel zo dicht mogelijk toe naar het werk, maar we blijven het organiseren. Het lukt ons niet om de controle los te laten en de professionals te 'vertrouwen' dat ze het zelf vormgeven. En precies hierdoor blijven we hangen in professionaliseren, in plaats van te landen in professionaliteit. Terwijl het juist die professionaliteit is die we zo hard nodig hebben, de professional die gaat staan voor zijn eigen vak, die ruimte inneemt, die richting bepaalt, die weet wat goed is en waar de ontwikkeling nodig en mogelijk is en de samenwerking zoekt met relevante anderen.

Wat we nodig hebben is meer leren in de

creatieve rationaliteit en zou dat er niet heel anders uitzien? Deze vorm van leren is persoonlijk: raakt de professional in zijn ziel en vraagt om betrokkenheid, op elkaar, het vak en de context. Het betekent een vak verinnerlijken en persoonlijk groeien. Creatieve rationaliteit vraagt om persoonlijke inzet, toe-eigening van een vak en het zelf vormen van (en later identificeren met) een gemeenschap (zo doen wij dat hier, dit zijn onze beelden van goed werk, zo is de morele norm, zo willen we waarde toevoegen). Voorbeelden hiervan zijn het opgavegerichte teamleren en leercirkels. Een mooi voorbeeld van deze manier van organiseren, wordt bij de provincie Zuid Holland ingezet: kleine groepen professionals die elkaar opzoeken en zichzelf organiseren rond het vak met het oog op de ontwikkeling van zichzelf, het vak en de opgave van de organisatie. Ook daar kun je als organisatie wat in doen: je kunt het aanwakkeren, je kunt een vraagbaak zijn voor knelpunten over leiderschap, werkvormen, groepsdynamiek, je kunt het gesprek tussen de cirkels organiseren, je kunt bemoeienis van het management tegengaan. Wat je zeker ook moet doen als professional op het vlak van leren en ontwikkelen, is op je handen zitten en voorkomen dat je vorm gaat geven aan neigingen het snel en efficiënt te organiseren. Werken aan professionaliteit is werken in de



Figuur 3. Verschuiving van het eigenaarschap op de as van theorie naar praktijk (Bron: Good Work Company)

creatieve rationaliteit en vraagt van ons hele nieuwe kwaliteiten. In de kern draait dat erom dat je ervoor zorgt dat er ruimte ontstaat voor creatieve rationaliteit en voorkomen dat die ruimte ongemerkt opgeslokt wordt door de instrumentele rationaliteit. Je kunt ervoor zorgen dat de ene tweeling niet automatisch en onbedoeld overheerst wordt door de ander.

- **Professionalisering** richt zich op de socialisatie in een vak en het opdoen van de nodige kennis, vaardigheden en competenties. Denk aan initiële opleidingen, bij- en nascholingsaanbod. Dit is het terrein van de instrumentele rationaliteit!
- **Professionele ontwikkeling** ligt in het verlengde daarvan, het gaat dan om je het vak écht eigen te maken, eigen profiel te ontwikkelen, maar ook het vak zelf te ontwikkelen. Hier vraagt organiseren al aardig meer vrijheidsgraden en maatwerk.
- **Professionaliteit** draait vervolgens om de praktijk, om wat in de context zichtbaar wordt, dus om het vormgeven van het vak in de context van de eigen organisatie en in samenspel met collega's.

Professionaliteit is een resultaat, maar eentje die het gevolg is van hard werken. Dat gaat niet vanzelf. Maar dat kan ook niemand anders dan de professional zelf organiseren. Professionaliteit kent – in tegenstelling tot professionalisering – geen aanbod, maar is iets wat vanuit eigenaarschap van de professional zelf tot bloei komt. ■

Referenties

- Mooij, A. (2004). *Toerekeningsvatbaarheid. Over handelingsvrijheid*. Amsterdam: Boom.
- Weick, K.E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. *Handbook of Organization Studies*, 440-458. Gedownload op 3 april 2019, van <http://doi.org/10.4135/9781446218563.n10>
- Verborg, F. (2015). *Meer ik, meer moraal. Persoonlijk leiderschap in de georganiseerde samenleving*. Utrecht: Klement Uitgeverij.



Manon Ruijters is adviseur en lector en houdt zich bezig met vraagstukken rondom professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling.
www.goodworkcompany.nl

Frank Verborg (1956), managementcoach en filosoof.
www.frankverborg.com

Lessen over het waarom van een Cedeo-erkenning

6. Een Cedeo-erkenning is altijd actueel

Cedeo heet de opleiders en andere HR-dienstverleners in deze advertentie met een nieuwe Cedeo-erkenning welkom. En feliciteert de rest met het vernieuwen van hun erkenning, zodat ze deze weer twee jaar mogen voeren. Voor alle bedrijven in deze advertentie geldt dat tenminste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Cedeo voert dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, overheden en non-profit organisaties. Een Cedeo-erkenning is dus een aanbeveling door collega's van u.

Nog geen Cedeo-erkenning?
Ga naar: cedeo.eu
of bel 010-2014222
voor alle info.



AVOP, Amsterdam



People Coach bvba, Laakdal



BGL & partners bv, Hoofddorp

Breederode Hogeschool, Rotterdam

BVO Opleidingen B.V., Hilversum

Christelijke Hogeschool Ede, Ede

De Baak, Noordwijk

Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Vessem

FranklinCovey, Amersfoort

Gooiconsult, Groenekan

Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen

HanzePro, Groningen

HAS Kennistransfer en bedrijfsopleidingen, 's-Hertogenbosch

Van der Heide Opleidingen & Inspecties, Drachten

IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn

Inholland Academy, Alkmaar

ISBW Opleidingen B.V., Hilversum

Bureau Jeugdzorg Limburg, Roermond

Kenneth Smit, Eindhoven

Kickstart School, 's-Gravenhage

Kudding & Partners BV, Amsterdam

Lexicon Trainings, Haarlem

Maxsecure B.V., Amsterdam

NCOI Opleidingen B.V., Hilversum

NCOI Techniek Trainingen B.V., Hilversum

NIBE-SVV Opleidingen B.V., Hilversum

NIVE Opleidingen b.v., Leusden

NTI Zakelijk, Leiden

Opleidingsinstituut DJI, 's-Gravenhage

Stichting Pluryn Groep, Nijmegen

Pro Education BV, Hilversum

ROC Midden Nederland

Bedrijfsopleidingen, Amersfoort

Schoevers opleidingen, Hilversum

Span Organisatie-advies en Opleidingen, Oss

Stichting 180, Utrecht

VUmc Academie, Amsterdam

BGL & partners bv, Hoofddorp

Bohn Stafleu van Loghum, Houten

BVO Opleidingen B.V., Hilversum

Christelijke Hogeschool Ede, Ede

De Baak, Noordwijk

Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Vessem

Stichting Groeimee, Alkmaar

Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen

HanzePro, Groningen

Van der Heide Opleidingen & Inspecties, Drachten

Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, Rotterdam

IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn

ISBW Opleidingen B.V., Hilversum

Kenneth Smit, Eindhoven

Kickstart School, 's-Gravenhage

NCOI Opleidingen B.V., Hilversum

NCOI Techniek Trainingen B.V., Hilversum

NIVE Opleidingen b.v., Leusden

NTI Zakelijk, Leiden

Opleidingsinstituut DJI, 's-Gravenhage

Stichting Pluryn Groep, Nijmegen

Pro Education BV, Hilversum

Scheidegger Opleidingen B.V., Hilversum

Schoevers opleidingen, Hilversum

Stichting 180, Utrecht

Symbol BV, Enschede

Opleidingsinstituut DJI, 's-Gravenhage

Stichting Pluryn Groep, Nijmegen

Pro Education BV, Hilversum

Scheidegger Opleidingen B.V., Hilversum

Schoevers opleidingen, Hilversum

Stichting 180, Utrecht

Symbol BV, Enschede

Opleidingsinstituut DJI, 's-Gravenhage

Stichting Pluryn Groep, Nijmegen

Pro Education BV, Hilversum

Scheidegger Opleidingen B.V., Hilversum

Schoevers opleidingen, Hilversum

Stichting 180, Utrecht

Symbol BV, Enschede

Opleidingsinstituut DJI, 's-Gravenhage

Stichting Pluryn Groep, Nijmegen

Pro Education BV, Hilversum

Scheidegger Opleidingen B.V., Hilversum

Schoevers opleidingen, Hilversum

Stichting 180, Utrecht

Symbol BV, Enschede



BGL & partners bv, Hoofddorp

Bohn Stafleu van Loghum, Houten

BVO Opleidingen B.V., Hilversum

Christelijke Hogeschool Ede, Ede

De Baak, Noordwijk

Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Vessem

Stichting Groeimee, Alkmaar

Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen

HanzePro, Groningen

Van der Heide Opleidingen & Inspecties, Drachten

Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, Rotterdam

IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn

ISBW Opleidingen B.V., Hilversum

Kenneth Smit, Eindhoven

Kickstart School, 's-Gravenhage

NCOI Opleidingen B.V., Hilversum

NCOI Techniek Trainingen B.V., Hilversum

NIVE Opleidingen b.v., Leusden

NTI Zakelijk, Leiden



LoopbaanNaPolitiek, Den Haag



Bohn Stafleu van Loghum, Houten



Erken dat u niet zonder kunt

Opleiding, training of andere HR-dienst inkopen? Zet alleen aanbieders met een Cedeo-erkenning op uw shortlist.

K.P. van der Mandelelaan 41a, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 201 42 22 www.cedeo.eu info@cedeo.nl

* Cedeo is de onafhankelijke certificerende instantie voor organisaties actief op het gebied van de human resources improvement. Cedeo verleent en registreert het keurmerk 'Cedeo-erkend'.





Het spel kan beginnen!

Timon Blok

52

Haal meer uit je training

Karin de Galan & Peter Baggen

58

Wil de echte morele leider opstaan?

Omar N. Solinger

64

Ontwikkelruimte voor teams

Karin Derksen

70

Omgaan met tegenstrijdigheden

Martijn Jansen

74



■ Timon Blok

Het spel kan beginnen!

Meer dynamiek en spanning kunnen het leerrendement van simulatietrainingen laten stijgen. De wereld van gaming kan daarbij een bron van inspiratie zijn. Een simulatie, waarbij spelelementen worden gecombineerd met de inzet van trainingsacteurs, leverde interessante resultaten op.

Een paar maanden geleden was ik bij een training gesprekstechnieken voor een non-profitorganisatie. De deelnemers hadden eigen casuïstiek meegebracht over een lastige situatie. Om de beurt kwamen ze naar voren. Ze speelden de situatie uit met een trainingsacteur, kregen feedback van trainer, acteur en

medecursisten en gingen weer zitten. Tijdens de gesprekken viel me de houding van de rest van de groep op: ze checkten hun e-mail, zaten op hun telefoon te kijken, staarden uit het raam, kortom, ze blonken niet uit in betrokkenheid. Dit is slechts een voorbeeld van wat ik in de afgelopen vijftig jaar als trainingsacteur

regelmatig ben tegengekomen. Ik vraag me af hoeveel van deze trainingen na pakweg een half jaar nog bij de deelnemers op het netvlies staan en hoe groot het effect ervan op de lange termijn is. Uit diverse leertheorieën weten we dat er een verband is tussen de betrokkenheid bij een training en het rendement ervan. Dus lijkt het een gemiste kans als zoveel deelnemers een groot deel van de tijd passief en weinig betrokken zijn. Is er een manier te bedenken om de trainingen dynamischer te krijgen, met deelnemers die de hele dag op het puntje van hun stoel zitten? Een training die hen in de gelegenheid stelt actiever te oefenen met de leerstof en die aldus het leerrendement verhoogt?

Rendement van simulatietrainingen

Simulatietrainingen met acteurs zijn populair. In 2014 maakte de BOACT, de brancheorganisatie van trainingsacteursbureaus, een schatting van het aantal trainingsacteurs en de daarbij behorende omzet per jaar. Volgens de BOACT zijn er in Nederland naar schatting 3.000 trainingsacteurs die op jaarbasis ongeveer 300.000 dagdelen worden ingezet en daarbij zorgen voor een omzet van rond de 60 miljoen euro. Met zulke getallen in het achterhoofd is het waardevol om scherp te blijven op mogelijkheden om de kwaliteit van acteurs binnen simulatietrainingen te verbeteren.

Wie naar de huidige praktijk van simulatietrainingen kijkt, ziet ruwweg twee vormen. Enerzijds is er het 'klassieke' rollenspel, waarbij een cursist met een trainingsacteur in gesprek gaat om zodoende zijn of haar eigen gesprekstechnieken te verbeteren. Daarnaast is er het regie- of inspringmodel, waarin twee of meerdere acteurs een praktijksituatie naspelen. Het publiek krijgt de gelegenheid om door middel van aanwijzingen het gedrag van de acteurs te beïnvloeden of om de rol van de acteur over te nemen. Op die manier

kunnen toeschouwers nadenken over een meer gewenste situatie.

Simulatietrainingen met acteurs zijn populair

Hoe effectief ook, er kleven aan simulatietrainingen enkele nadelen. Twee springen er hierbij in het oog. Ten eerste zijn simulatietrainingen vooral interessant voor de deelnemers die actief oefenen met de acteur. Bij een rollenspel zorgt de interactie tussen acteur en deelnemer ervoor dat de laatste een bepaalde mate van leerrendement verwerft. Maar de rest van de deelnemers is vooral toeschouwer en wordt slechts na afloop bij het geven van feedback actief betrokken. Zeker wanneer de individuele leerwens van de cursist niet aansluit bij de leerbehoefte van mededeelnemers zit de laatste groep er vaak wat voor spek en bonen bij. Ook bij regiomodellen is de ervaring dat slechts een handjevol deelnemers actief suggesties ter verbetering inbrengt. Voor de rest van het publiek, dat niet zelden uit tientallen deelnemers bestaat, is het maar al te vaak een passieve activiteit. Psycholoog Jan Remmerswaal hanteert in zijn *Handboek groepsdynamica* (2009) de 1-10-100-regel: binnen een groep is ongeveer een procent bereid naar voren te komen en zich uit te spreken, tien procent is betrokken maar laat anderen het woord voeren en de resterende 89 procent schikt zich in de rol van toeschouwer.

Een tweede nadeel van simulatietrainingen is het incidentele karakter ervan. Een training beslaat vaak een of twee dagen, waarna de deelnemer zelfstandig met het geleerde in de praktijk aan de slag moet. Uit diverse onderzoeken, onder andere door Paul Pimsleur

(1967) en Landauer en Bjork (1978), blijkt dat behaalde leereffecten na korte tijd verdwijnen indien er geen herhaling plaatsvindt. Gelukkig zijn er toch situaties te vinden waarbij alle participanten een sterke betrokkenheid tonen bij het leerproces. En die zijn – verrassend genoeg – te vinden in de wereld van de games.

Training en gaming, een gelukkig huwelijk?

Er zijn wereldwijd miljoenen mensen die – variërend van dagelijks tot enkele malen per week – bezig zijn met games en daarbij bewust of onbewust bezig zijn hun spelvaardigheden te verbeteren. Gamedesigner en onderzoekster Jane McGonigal stelde in haar boek *Reality is broken* (2012), dat er per jaar alleen al in Europa meer dan honderd miljoen mensen regelmatig onlinecomputergames spelen. In landen als China, de Verenigde Staten of Zuid-Korea liggen de aantallen actieve gamers nog hoger. De populaire onlinegame *World of Warcraft* heeft sinds zijn introductie in 2004 al meer dan 50 miljard (!) speelluren opgeleverd. Meer dan een miljard mensen spelen meer dan tien uur per week. Klassieke spelen, zoals schaken, kaarten, et cetera, zijn in deze cijfers niet meegenomen. De bevoegenheid waarmee gamers bezig zijn om hun vaardigheden te onderhouden en te verbeteren is interessant in het licht van training en opleiding. Kan het gebruik van game-elementen ervoor zorgen dat de deelnemers binnen een training meer worden geactiveerd en gemotiveerd? Of om het nog iets meer te specificeren: kunnen acteurs er met gebruikmaking van game-elementen voor zorgen dat deelnemers meer betrokken en gemotiveerd raken bij een training waardoor het leerrendement stijgt? Twee elementen zijn hierbij van essentieel belang: het creëren van een verhaallijn en de mogelijkheid voor de deelnemers om actief betrokken te zijn bij de game.

Transportation: betrokkenheid en empathie

Veel computergames zijn gebaseerd op verhalen. Zeker de meer complexe games,

zoals het al genoemde *World of Warcraft*, bestaan uit tientallen plotlijnen en personages waarbij de speler de gelegenheid heeft om actief invloed uit te oefenen op het verloop van het verhaal. In het jaar 2000 onderzochten de gedragswetenschappers Melanie Green en Timothy Brock (2000) de mate waarin mensen zich konden identificeren met de motieven en gedragingen van de fictieve personages. Zij hanteerden de term *transportation*: “... a mechanism whereby narratives can affect beliefs. Defined as absorption into a story, transportation entails imagery, affect, and attentional focus.” Ook schrijfster en humanist Patricia Manney wijst in haar artikel ‘Empathy in the time of technology’ (2008) op de relatie tussen verhalen (specifiek binnen computergames) en de mate waarin de speler uitgedaagd wordt zijn eigen morele normen en waarden onder de loep te nemen. “*Storytelling is [...] the safe haven that encourages the connection with the feared ‘other’.*” En tot slot wijzen veel speltheoretici, onder wie Johan Huizinga in zijn boek *Homo Ludens* (1938), op het belang van keuzevrijheid voor de speler om betrokkenheid te creëren. “Spel bevat spanning en onzekerheid, maar ook orde en regels,” aldus Huizinga. Doordat de speler kan kiezen hoe hij zich – binnen de spelregels – gedraagt, wordt hij zelf verantwoordelijk voor de uitkomst en voelt hij zich betrokken bij het eindresultaat.

Vanuit dit perspectief wilde ik door middel van een praktijkonderzoek gaan kijken in hoeverre een simulatie met levende trainingsacteurs, maar met toevoeging van de game-elementen ‘verhaallijn’ en ‘vrijheid van keuze’, de spelers ‘transportation’ kon laten ervaren zodat ze zich meer betrokken voelden bij de inhoud van de training.

Budget Brothers

Samen met studenten van de theaterafdeling van de Noordelijke Hogeschool Stenden ontwikkelde ik een game. Aan de hand van

een verhaal, maar met gebruik van game-elementen, gingen we kijken of we de betrokkenheid van de spelers bij de training konden vergroten. Het doel van de training was om de spelers – in dit geval studenten management – bewust te maken van het dilemma tussen hun eigen morele opvattingen en de druk vanuit een team, leidinggevende of opdrachtgever. Wanneer blijf je trouw aan je eigen opvatting, ook als dat tegen de opvatting van de groep of het belang van een bedrijf of organisatie ingaat? En hoe denk je hier in de toekomst – als leidinggevende – mee om te gaan wanneer je werkt in een bedrijf of organisatie? De game diende hier als eyeopener, waarbij tijdens de debriefing de koppeling werd gemaakt tussen game en realiteit.

De verhaallijn van de game was als volgt. De spelers waren medewerkers van een fictief bedrijf, Budget Brothers genaamd. Het was een succesvol bedrijf dat zich, vergelijkbaar met echte bedrijven als Primark of Action, richtte op een ruim aanbod tegen lage prijzen. De keerzijde van het succes was ook duidelijk: om producten zo goedkoop te kunnen aanbieden, werd op grote schaal gebruik gemaakt van arbeiders (vaak kinderen) uit lagelonenlanden. Bij aanvang van de game bestond Budget Brothers 50 jaar en kregen de deelnemers de opdracht om in verschillende teams een grootschalig lustrum voor te bereiden. Acteurs, die onder andere de rol van directieleden speelden, maakten de deelnemers enthousiast: "Het dak moet eraf! Denk groot! Een week lang feest in de binnenstad!" Een belangrijk onderdeel van de game was dat de acteurs ook de rollen speelden van allerlei andere partijen die met het aankomende lustrum te maken zouden krijgen: de gemeente, omwonenden, de winkeliersvereniging en een actiecomité voor kinderrechten. Naarmate de game vorderde, polariseerden de opvattingen en kwamen de partijen meer en meer tegenover elkaar te staan. Er ontstonden ingewikkelde dilemma's.

Om de deelnemers keuzevrijheid te geven, bouwde ik een spelelement in: de spelers moesten individueel fiches inzetten op een aantal verschillende manieren om het lustrum te vieren, variërend van een grootschalig evenement tot 'niets doen'. Daarbij creëerden we een spanningsveld tussen de individuele keuzes van de speler (gebaseerd op hun eigen ethiek) en de opvattingen van het team waartoe de speler behoorde. Dit spanningsveld

Het feit dat het verhaal realistisch werd gepresenteerd en dat de spelers keuzevrijheid hadden, droeg sterk bij aan het versterken van het leerrendement

gebruikten we in de nabespreking om de brug te slaan naar de realiteit.

Van spel naar werkelijkheid

In het nagesprek kwamen boeiende dilemma's naar boven waarmee de studenten in het verleden te maken hadden gehad: ga je werken in een sigarenwinkel als je weet dat mensen dood kunnen gaan van roken, of wat doe je als je bij een bedrijf stage loopt waar de directie keuzes maakt die je onjuist vindt? De deelnemers gaven na afloop aan dat het feit dat de verschillende opvattingen over de problematiek door acteurs werden gespeeld, en niet door een gedigitaliseerd personage op een computerscherm, de dilemma's behoorlijk hadden versterkt. Bovendien konden de spelers met de rolpersonages in dialoog: ze konden hen bevragen en confronteren, terwijl andersom de acteurs de spelers individueel het vuur aan de schenen legden. Kortom, het feit dat het verhaal realistisch werd gepresenteerd en dat de spelers keuzevrijheid hadden, droegen sterk bij aan het versterken van het leerrendement. Verbeterpunten waren er natuurlijk ook. De meest belangrijke was dat het spel aan de

spelers nog meer gelegenheid moest bieden om zelf keuzes te maken en zo het verloop van het spel te beïnvloeden. Ook merkten we dat het belangrijk was dat de acteurs door hun spel geen extra sympathie of antipathie moesten oproepen, waardoor spelers bevooroordeeld zouden kunnen raken, en aldus onbewust gestuurd.

Blik op de toekomst

Tijdens de evaluatie en de effectmeting na afloop gaf het merendeel van de deelnemers aan dat de inzet van acteurs ervoor had gezorgd dat ze zich meer betrokken voelden bij de training en dat de verschillende dilemma's meer gingen leven. Ook kwam de behoefte naar voren voor nog meer interactie tussen acteurs en deelnemers. Hoewel het slechts een kleinschalig experiment was, denk ik dat werkvormen als deze een zinnige bijdrage kunnen leveren aan het verkrijgen van meer betrokkenheid van deelnemers. Maar daarmee is slechts een van de twee beperkingen, zoals ik die aan het begin van dit artikel schetste, opgelost. Budget Brothers is een eenmalige gebeurtenis die de spelers weliswaar bewust maakt van een bepaalde problematiek, maar hen niet in staat stelt om gedurende langere tijd te blijven oefenen met de nieuw verworven inzichten.

World of Warcraft noemde ik al eerder. McGonigal becijferde dat het een speler gemiddeld 200 uur intensief gamen kost om op een level te komen waar al zijn verworven kennis en vaardigheden er echt toe doen. Gamers vinden deze 200 uur geen enkel probleem. Integendeel, het toewerken naar de finale is leuker dan het bereiken van die finale. Zolang er nog te spelen valt, blijft de gamer actief en betrokken. Deze langdurige betrokkenheid is interessant als we hem vanuit een opleidingskant bekijken. Stel dat er een vorm van leren kan plaatsvinden waarbij de cursist na afloop van de training via een

digitale game in zijn of haar eigen tijd kan blijven oefenen met de materie? Een game die qua verhaal aansluit bij de inhoud van de simulatie, die motiveert en uitdaagt en die de betrokkenheid wakker houdt?

Er is de laatste jaren, onder andere door transmediaconsultant Robert Pratten (2011) en door het IETM International Network for Performing Arts, veel onderzoek gedaan naar blended learning en transmediale storytelling, waarbij één verhaal wordt verteld met gebruik van verschillende mediabronnen. Het zou interessant zijn om te kijken in hoeverre er vanuit die hoek manieren zijn om games en training verder met elkaar te verbinden. Het biedt organisaties en bedrijven nieuwe mogelijkheden om hun medewerkers op te leiden en te ontwikkelen. Mensen leren spelenderwijs nieuwe vaardigheden, ontwikkelen inzichten of blijven betrokken bij veranderingen in de organisatie. Door de moeilijkheidsgraad van de trainingssgame geleidelijk te verhogen, bijvoorbeeld door steeds nieuwe levels aan te bieden, blijven medewerkers gemotiveerd om hun doel te bereiken. De game biedt steeds nieuwe uitdagingen. En wie wil een uitdaging nou niet aangaan? Voor wie nu gelijk denkt aan miljoeneninvesteringen: daarvoor zijn geen dure websites nodig, geen virtual-realitybrillen en geen hightech games. Wel creativiteit, doelgerichtheid en het effectief inzetten van leermiddelen, inclusief 3000 gemotiveerde trainingsacteurs.

Referenties

- Brock, T.C. & Green, M.C. (2000). The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 701-721.
- Devilee, P. & Henkel, K. (2014). *35 jaar trainingsacteren in Nederland*. Amsterdam: BOCACT.
- Huizinga, J. (1938). *Homo Ludens. Proeve*

eener bepaling van het spel-element der cultuur. Den Haag: Pandora Uitgeverij.

- Landauer, T.K. & Bjork, R.A. (1978). *Optimum Rehearsal Patterns and Name Learning*. Londen: Academic Press.
- Manney, P.J. (2008). Empathy in the time of technology. How storytelling is the key to empathy. *Journal of Evolution and Technology*, 19(1), 51-61.
- McGonigal, J. (2012). *Beter dan echt. Hoe games ons gelukkiger, slimmer en socialer maken*. Amsterdam: Maven Publishing B.V.
- Pimsleur, P. (1967). A memory Schedule. *Modern Language Journal*, 51(2).
- Pratten, R. (2011). *Getting Started in Transmedia Storytelling. A Practical Guide for Beginners*. Scotts Valley: CreateSpace.
- Remmerswaal, J. (2009). *Handboek groepsdynamica. Een inleiding op theorie en praktijk* (9e herziene druk). Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.



Timon Blok studeerde in 1993 af als docent drama aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Sindsdien is hij actief als docent, theatermaker en trainingsacteur. Momenteel volgt hij de masteropleiding Serious Gaming aan de Noordelijke Hogeschool Stenden in Leeuwarden. Met zijn bedrijf Changing Colours ontwikkelt hij serious games.

ENNUONLINE.COM

ALLES OVER LEREN MET
TECHNOLOGIE

Vanaf september 2019:

Leergang blended leren
Koploperstraject knowmadisch
werken



Of lees mee in onze blogs!



■ Karin de Galan & Peter Baggen

Haal meer uit je training

“Voor een opleiding die ik geef, moeten de studenten een boek doornemen. Ik merk dat veel van hen moeite hebben met de wetenschappelijke taal. Ik ben op zoek naar activerende werkvormen.” Deze vraag staat op LinkedIn. En er komen meteen tips. “Laat de deelnemers creatieve presentaties voor elkaar bedenken van de gelezen stof.” “Verdeel de hoofdstukken en laat ze die aan elkaar presenteren.” “Laat ze 20 vragen voor elkaar bedenken, maak er een quiz van met prijzen.” “Laat ze een spel maken waardoor ze de stof verwerken.” Er is niemand die zegt: “Vertaal de theorie in een praktische demonstratie.” Toch is dat de tip die naar voren komt uit de moderne leerpsychologie.

Actieve werkvormen werken niet altijd

De auteurs van de vraag en van de tips in dit voorbeeld gaan er impliciet van uit dat studenten een tekst beter begrijpen wanneer ze er actief mee aan de slag gaan. Dat is ook niet zo gek, want als trainer weet je dat studenten niets leren wanneer jij een verhaal houdt en zij intussen op Facebook zitten. Zelfs als ze wel goed luisteren en kijken, is het maar de vraag wat ze leren, want dan zijn ze passief. En dus gebruiken veel trainers actieve werkvormen om het leren te stimuleren.

Maar volgens de *cognitive load theory*, een belangrijke theorie binnen de moderne leerpsychologie, leiden actieve werkvormen niet altijd tot leren. De theorie gaat ervan uit dat de manier waarop mensen leren, lijkt op de werking van een computer. Het idee is dat we alle informatie die we binnenkrijgen, opnemen in ons werkgeheugen. Daarna vergelijken we de nieuwe informatie met bestaande kennis in ons langetermijngeheugen. Wanneer we weten hoe de nieuwe informatie past in onze bestaande kennis, slaan we die op in ons lange termijngeheugen. Zo groeit onze kennis stap voor stap.

Toch heeft deze manier van leren een belangrijke beperking. Want de capaciteit van ons langetermijngeheugen is weliswaar groot, maar die van ons werkgeheugen is klein. Daardoor vormt het werkgeheugen volgens de *cognitive load theory* een knelpunt bij het leren: we kunnen er maar een paar dingen tegelijk mee doen. Zodoende leiden actieve werkvorm al gauw tot een proces van *trial and error*. Wanneer deelnemers zelf aan de slag gaan met een opdracht en toevallig focussen op een onbelangrijk aspect, hebben ze dat niet meteen door. Het kan lang duren voordat ze dat ontdekken en dan moeten ze weer opnieuw beginnen. Zo kan het gebeuren dan ze kostbare tijd gebruiken zonder echt iets te leren. (Sweller 1988)

Als we kijken naar het voorbeeld waarmee dit artikel start: om het boek beter te begrijpen, moeten de studenten eerst puzzelen op wat de schrijver bedoelt, dan in groepjes vragen bedenken en daarna vragen van anderen beantwoorden. Op die manier belasten ze hun werkgeheugen met activiteiten die lang niet allemaal leiden tot leren.

De oplossing voor dit probleem is dat je de deelnemer minder zelf laat uitzoeken. Deelnemers dringen sneller door tot de kern van een taak wanneer je ze een goed voorbeeld geeft van de aanpak. Daardoor zien ze in een oogopslag hoe een taak in elkaar zit en hoe je die aanpakt. Ze hoeven dat niet zelf uit te dokteren in een proces van *trial and error*. In plaats daarvan kunnen ze de beperkte ruimte van hun werkgeheugen optimaal gebruiken en al hun energie, tijd en aandacht richten op die aspecten die ertoe doen. Dat levert een flinke leerwinst op (Sweller & Cooper, 1985).

Leren van voorbeelden (1)

Tegenwoordig wordt de *cognitive load theory* steeds meer toegepast in trainingen (Clark, 2015). Dat gebeurt ook in de medische wereld, want aankomend artsen krijgen veel vaardigheidstrainingen in zogeheten *skills labs*. Een van de vaardigheden die ze daar leren, is werken met een bronchoscoop: een instrument dat je in de longen van de patiënt inbrengt. Dat is een lastige procedure, want je moet snel en voorzichtig werken om de patiënt zo min mogelijk te belasten. Wanneer je de wand raakt, is dat pijnlijk en schadelijk.

Normaal gesproken ziet zo'n *skills-lab*training er als volgt uit. Eerst krijgen de studenten een korte uitleg over de anatomie van de longen. Ze krijgen bovendien een atlas van de luchtwegen mee die ze de hele training bij zich mogen houden. Daarna bekijken ze een instructievideo van 15 minuten waarin ze zien hoe de bronchoscoop werkt. Vervolgens gaan

Normale training	Met voorbeelden
Instructie	Instructie
↓	↓
Instaptoets	Instaptoets
↓	↓
2x oefenen op case 1	Video 1 observeren 2x oefenen op case 1
2x oefenen op case 2	Video 2 observeren 2x oefenen op case 2
2x oefenen op case 3	Video 3 observeren 2x oefenen op case 3
2x oefenen op case 4	2x oefenen op case 4
↓	↓
Eindtoets	Eindtoets
↓	↓
Opvolgtoets na 3 weken	Opvolgtoets na 3 weken

Figuur 1. Normale training versus training met voorbeelden

de studenten oefenen op een simulator. Ze krijgen vier verschillende cases waarbij ze de bronchoscoop telkens zo snel en zo voorzichtig mogelijk moeten inbrengen. Ze oefenen elke case twee keer. Na elke oefening laat het apparaat zien hoe snel ze werken en hoe vaak ze de longen beschadigen. Daarna vertelt de docent wat hij de student heeft zien doen en welke gevolgen dat had. De training duurt een hele dag. Daarmee is het duur onderwijs.

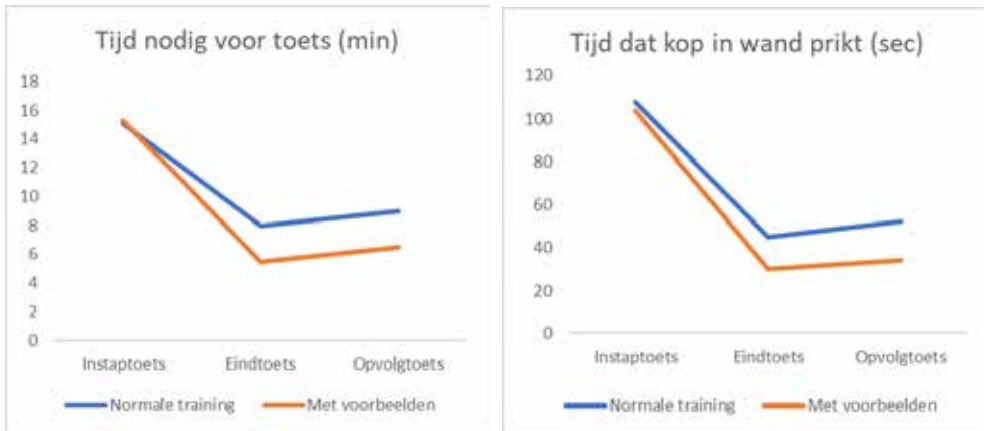
Juist omdat een skills-labtraining duur is, willen Deense onderzoekers weten of de studenten meer van de training leren als ze eerst een paar voorbeelden zien. Daarom voegen ze drie korte video's toe aan de training. Daarop demonstreert een ervaren longarts de fijne kneepjes van een goede bronchoscopie. Elke video laat een nieuw aspect zien van het werken met een bronchoscoop. De tijd die de studenten nodig hebben om deze video's te bekijken, gaat af van hun oefentijd. Daardoor duren de normale training en de training met

voorbeelden even lang (Bjerrum et al., 2013).

De helft van de studenten volgt de normale training en de andere helft volgt de training met toegevoegde voorbeelden. Voor de training, direct na de training en drie weken na de training meten de onderzoekers hoe beide groepen presteren. En wat blijkt? Voor de training zijn er geen significante verschillen tussen beide groepen. Maar direct na de training presteren de studenten die de voorbeelden hebben gezien veel beter dan de studenten die alleen hebben geoefend. De eerste groep werkt bijvoorbeeld 28 procent sneller en prikt 34 procent minder vaak met de kop van de scoop in de bronchiën. Drie weken na de training is de voorsprong van de studenten die voorbeelden hebben gezien verder gegroeid naar 31 procent en 42 procent.

Leren van voorbeelden (2)

In het eerste experiment ontdekten de onderzoekers dat studenten die drie korte



Figuur 2 en 3. Resultaten van normale training versus training met voorbeelden?

voorbeelden bekijken meer leren in een skills lab dan studenten die alleen oefenen. Maar dat neemt niet weg dat de training duur blijft, want elke student moet nog steeds een dag lang oefenen op een simulator. De vraag is of dat niet efficiënter kan, bijvoorbeeld door studenten in tweetallen te laten oefenen met een simulator. Het idee is dat studenten dan een voorbeeld aan elkaar nemen: de een oefent terwijl de ander observeert en bij de

tweede ronde draaien ze de rollen om. Dat lijkt een aantrekkelijk en goedkoop alternatief, maar leren zulke tweetallen net zo veel als studenten die in hun eentje oefenen?

Om die vraag te beantwoorden, doen de wetenschappers een experiment dat sterk lijkt op het eerste onderzoek. De helft van alle studenten krijgt de normale training zoals hierboven beschreven, maar met vijf in

Normale training	In tweetallen
Instructie	Instructie
⇩	⇩
Instaptoets	Instaptoets
⇩	⇩
Ononderbroken oefenen op 2 x 5 cases	Afwisselend oefenen en observeren op 2 x 5 cases
ò	⇩
Eindtoets	Eindtoets
⇩	⇩
Toets na 3 weken	Toets na 3 weken

Figuur 4. Normale training versus training in tweetallen

plaats van vier cases. De andere helft van de studenten krijgt dezelfde training, maar gaat met z'n tweeën in de simulator. Zij oefenen elk een keer met de vijf cases en kijken een keer naar hoe hun collega het doet en welke feedback die krijgt (Bjerrum et al., 2014).

Voor de training, direct na de training en drie weken na de training meten de onderzoekers weer hoe de studenten presteren. Ook nu blijkt dat beide groepen voor de training hetzelfde presteren. Na de training doen ze het allebei veel beter. Maar wat opvalt, is dat de studenten die samen hebben geoefend niet slechter presteren dan de studenten die in hun eentje konden oefenen. En dat is verrassend, want de studenten die in tweetallen werkten, hebben veel minder oefentijd gebruikt dan de studenten die alleen werkten. Dat betekent dat ze veel efficiënter hebben geleerd. Door studenten elkaar te laten observeren tijdens het oefenen en de feedback, is de skills-labtraining 50 procent goedkoper geworden. Drie weken na de training is dat voordeel nog steeds aanwezig: beide groepen presteren dan nog steeds even goed.

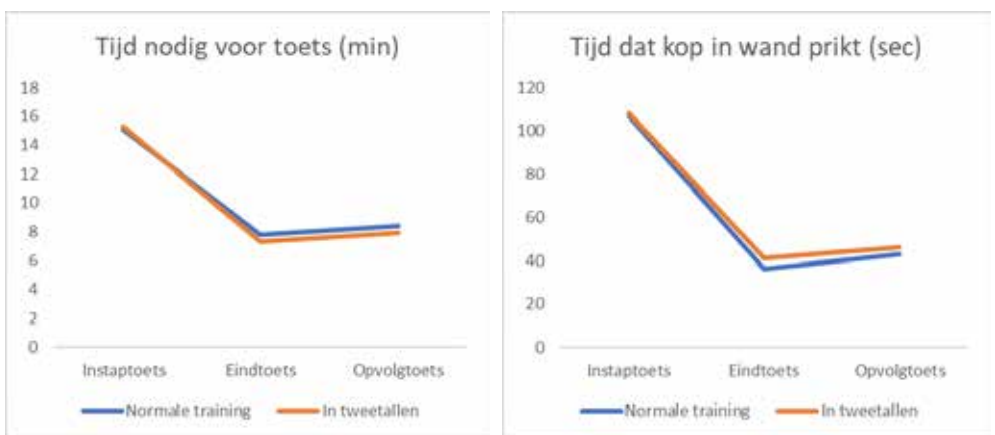
Geef je je deelnemer niet te veel ruimte?

Deze experimenten zijn voor ons een eyeopener, want we waren altijd fans van actieve werkvormen. Deelnemers leren meer als ze zelf aan de slag gaan, toch? Maar dat blijkt niet waar: veel zelf ontdekken, is lastig.

Tegenwoordig is onze gouden regel: voordat deelnemers de theorie toepassen, moeten ze zeker een goed voorbeeld gezien hebben. Dat kan op twee manieren.

1. Ze zien eerst een demonstratie van de trainer. Net als in het eerste experiment doet de trainer het goed voor.
2. Ze zien een plenaire oefening. Een deelnemer oefent plenair, krijgt feedback en herkanst totdat het goed gaat. De deelnemers zien de feedback die hun collega-deelnemer krijgt en kunnen die op zichzelf toepassen. Vervolgens zien ze een herkansing die goed gaat en daarmee een goed voorbeeld.

We hebben gemerkt dat de deelnemers met deze aanpak beter oefenen in subgroepen. Ze passen meer toe en geven ook betere



Figuur 5 en 6. Resultaten normale training versus training in tweetallen

feedback. De trainer uit het voorbeeld in de start van dit artikel hoeft dus niet meteen op zoek te gaan naar actieve werkvormen. Zijn studenten leren meer als hij de abstracte stof vertaalt naar een praktisch voorbeeld en de studenten laat zien hoe het werkt. Daarna kunnen ze er zelf mee aan de slag.

Het risico blijft dat de studenten tijdens de demonstratie op Facebook zitten en er niks van meekrijgen. In onze ervaring is dat risico niet zo groot: veel deelnemers vinden praktische voorbeelden een stuk interessanter dan een theoretische uitleg. Maar mochten studenten toch niet geboeid zijn, dan is het handig om voor de demonstratie een actieve werkvorm te plakken, waardoor de deelnemers ervaren dat ze de stof nodig hebben. Zo raken ze gemotiveerd om te leren. Over dat motiveren met werkvormen heeft de cognitive load theory weinig te melden en een andere theorie des te meer. Maar dat is een ander verhaal. ■

Referenties

- Bjerrum, A.S., Eika, B., Charles, P., Hilberg, O. (2014). Dyad practice is efficient practice: a randomised bronchoscopy simulation study. *Medical Education*, 48(7), 705-712.
- Bjerrum, A.S., Hilberg, O., Van Gog, T., Charles, P., & Eika, B. (2013). Effects of modelling examples in complex procedural skills training: a randomised study. *Medical Education*, 47(9), 888-898.
- Clark, R.C. (2015). *Evidence-based training methods: A guide for training professionals* (second edition). ATD Press: Alexandria, VA.
- Sweller, J. (1988). *Cognitive load during problem solving: Effects on learning*. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285.
- Sweller, J., & Cooper, G.A. (1985). The use of worked examples as a substitute for problem solving in learning algebra. *Cognition and Instruction*, 2(1), 59-89.



Karin de Galan werkt al meer dan 25 jaar als trainer. Ze heeft meerdere boeken geschreven voor trainers en een eigen didactisch model ontwikkeld. Karin is oprichter van de School voor Training.



Dr. Peter Baggen is filosoof en sociaal wetenschapper. Hij werkt sinds 2008 bij de School voor training. www.schoolvoortraining.nl



■ Omar N. Solinger

Wil de echte morele leider opstaan?

Schandalen rond bedrijven als Enron, Lehman Brothers en Volkswagen lieten de wereld zien dat moreel leiderschap, of juist een gebrek daaraan, grote gevolgen kan hebben. Maar wat is moreel leiderschap eigenlijk? Tot op heden werd moreel leiderschap vaak gezien als een individuele eigenschap van een leider met kwaliteiten zoals betrouwbaarheid, eerlijkheid, mensgerichtheid en integriteit. Maar recent wetenschappelijk onderzoek, gepubliceerd in het prestigieuze *Academy of Management Review*, laat zien hoe moreel leiderschap gevolgen heeft voor het morele systeem van de gehele organisatie en daarbuiten. Moreel leiderschap is dus een nog veel krachtiger fenomeen dan we al dachten.

Beduusd zat ze aan de tafel met haar verloofde, haar ogen betraand door een mix van angst en boosheid, zich afvragend hoe het ooit zover had kunnen komen. Een half jaar ervoor deed Elisabeth Whalen haar scriptieonderzoek naar de mogelijke schadelijke effecten van de stof formaldehyde in houtlijmproducten. Ze had een ingenieus alternatief ontwikkeld dat ervoor kon zorgen dat houtlijm veel minder schadelijk is voor consumenten na inademing. Ze vond een stage bij Columbia Forest, een toonaangevend bedrijf in de Californische houtverwerkingsindustrie, vond al snel haar draai en kaartte het probleem van het giftige formaldehyde in houtlijm aan bij het management. Maar wat schetste haar verbazing: bij Columbia Forest is men helemaal niet blij met haar inzicht. "Haar diagnose deugt niet; de concentratie van formaldehyde in houtlijm voldoet immers aan alle juridische standaarden," zegt een directeur van een lokale vestiging. Maar Elisabeth houdt vol en laat geen moment onbenut om haar collega's te overtuigen van de schadelijke effecten van formaldehyde voor consumenten. En met succes.

Steeds meer medewerkers en specialisten raken overtuigd van haar visie en tekenen een petitie waarin staat dat het bedrijf een morele plicht heeft om letsel bij consumenten te voorkomen. Maar het management is niet onder de indruk. "Wij laten ons niet de les lezen door een amateur. Een stagiair kan onmogelijk inschatten welke grote belangen er hier op het spel staan." Het management van Columbia Forest besluit om Elisabeth Whalen van haar taken te ontheffen. Alweer thuis en aan de hierboven genoemde ontbijttafel met haar verloofde, leest Elisabeth in de lokale krant een artikel over Columbia Forest, waarin wordt gewezen op de gevaren van dissidenten voor de positie en integriteit van het bedrijf; daarbij wordt Elisabeth met naam en toenaam

genoemd. Ze is boos om op deze manier neergezet te worden in de krant, maar ook angstig, omdat ze vier maanden zwanger is en haar toekomst nu wel erg ongewis wordt. Elisabeth Whalen moet een keuze maken: ga ik door met het aankarten van een voor consumenten dodelijke stof in houtlijm, of moet ik nu toch maar mijn mond houden om mijzelf en mijn gezin te beschermen? Toch besluit ze haar strijd voort te zetten. "Hoe kan ik anders? Ik kan toch niet al die consumenten ziek laten worden, terwijl ik weet dat er iets aan te doen is?"

Behoud je geloof in een betere wereld, maar toon ook oog voor de ander die een andere mening heeft

Ze besluit een hogere autoriteit aan de schrijven, de Californian Environmental Protection Agency (CaliEPA), en legt hen de casus voor. De CaliEPA schrikt van haar ingezonden brief en besluit de stof formaldehyde te verbieden in houtlijmproducten in heel Californië. De dag daarop verschijnt Elisabeth Whalen met knikkende knieën op het werk bij Columbia Forest. Maar ze wordt warm ontvangen door haar collega's en met luid applaus. Ze legt het management uit dat ze snapt dat er ook geld verdiend moet worden en dat zij een alternatief heeft bedacht dat geen schadelijke effecten heeft. Ze mag haar alternatief ontwikkelen tot een nieuw product. Dat blijkt een gouden greep; de nieuwe houtlijm met haar alternatief veroverd snel de markt. Nu, jaren later, leidt Elisabeth Whalen een r&d-afdeling, nog steeds binnen Columbia Forest. Ze is inmiddels uitgegroeid tot een rolmodel en symbool voor een nieuwe, veel duurzamere, realiteit binnen Columbia Forest.

Visie op moreel leiderschap

Het verhaal van Elisabeth Whalen staat model voor een nieuwe visie op moreel leiderschap die ik samen met mijn collega's Paul Jansen (Vrije Universiteit Amsterdam) en Joep Cornelissen (Erasmus Universiteit Rotterdam) ontwikkelde. Als we denken aan leiderschap – en al helemaal als we denken aan moreel leiderschap – denken we gauw aan mythische personen, zoals Ghandi, of Nelson Mandela. Anderen denken dan meteen aan ceo's van grote bedrijven, zoals een Paul Polman (Unilever), die een duurzaamheidsagenda voerde bij Unilever. Of een Ray Anderson (Interface), die zijn organisatie op wonderbaarlijke wijze omtoverde van grote vervuiler naar 'klimaatneutraal.' Niet gauw zou onze aandacht uitgaan naar 'gewone' werknemers als Elisabeth Whalen. Zij stond op als morele leider omdat ze een morele kwestie aankaarte, daar anderen in meenam en met hen een verandering teweegbracht in het morele systeem van Columbia Forest en de houtverwerkingsindustrie. Dit type moreel leiderschap lijkt erg op veranderleiderschap, namelijk een bottom-upverandering van het morele systeem aangedreven door medewerkers in het lagere of middenmanagementsegment van een organisatie.

Het morele systeem

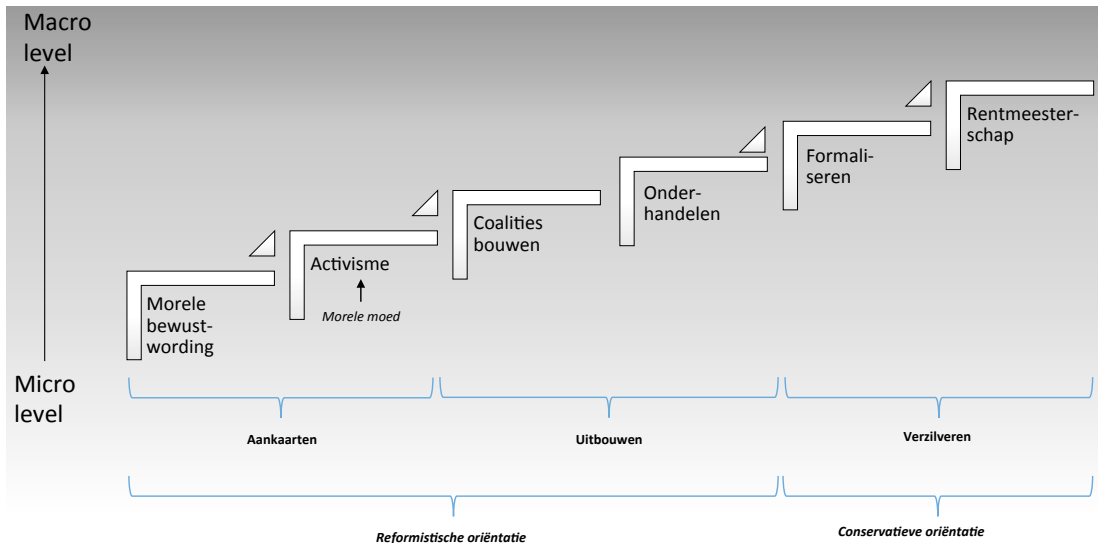
Om dit proces beter te begrijpen, moeten we eerst een stap terug doen en nadenken over hoe moraliteit eigenlijk werkt. Moraliteit is een moeilijk begrip omdat het deels te maken heeft met de deugdethiek van 'een goed mens zijn' en anderzijds ook een cultureel element heeft, namelijk het elkaar houden aan gedragscodes en ethische standaarden. Je zou een organisatie kunnen zien als een lokale gemeenschap van mensen die wordt bijeengehouden door een moreel systeem, dat wil zeggen, een herkenbare en gedeelde set aan karakteristieke waarden. Eigenlijk ontstaan

morele systemen uit een consensus over wat goed en fout is en die consensus 'stolt' op een gegeven moment, zodat deze consensus een algemene maatstaf wordt voor 'wie wij zijn' en 'waar we voor staan' als groep. Omdat morele systemen op deze manier ontstaan, kunnen ze ook flink van elkaar verschillen in wat 'goed' en 'betamelijk' wordt geacht. Denk maar aan de verschillen die bestaan tussen CDA'ers en Groen Links'ers, of tussen democraten en republikeinen. Beide groepen vinden van zichzelf dat zij het moreel hogere gedachtegoed hebben!

Dus de vraag is: wie bepaalt die morele standaarden eigenlijk? En wie zegt dat dit het goede of het juiste is? Het antwoord hierop wordt bepaald door de mensen zelf in het morele systeem, waarbij leiderschap een cruciale rol speelt. Sterker nog: het bewaken, ontwikkelen of juist veranderen van het morele systeem is de belangrijkste taak van een morele leider. Als moreel leiderschap faalt, kan het zijn dat leiders en volgers op den duur een moreel systeem met elkaar creëren dat langzaam afdrijft van wat men in de bredere maatschappij moreel vindt. Denk bijvoorbeeld aan het emissieschandaal van Volkswagen, waarbij het morele systeem van Volkswagen over de tijd flink afdreef. Juist als het formele leiderschap het op morele gronden laat afweten, dan wordt het van belang dat er een informele leider opstaat die de morele kwestie aankaart, daar anderen in meeneemt en vervolgens een verandering teweegbrengt in het morele systeem. Net zoals Elisabeth Whalen in het voorbeeld.

Morele systemen veranderen van binnenuit

Zo'n cultuurverandering teweegbrengen, gaat natuurlijk niet zonder slag of stoot. Want er zijn veel beren op de weg en ontelbaar veel manieren waarop zo'n proces kan ontsporen. Er zijn zes stappen die ervoor zorgen dat een moreel systeem van binnenuit kan veranderen



Figuur 1. Hoe informele leiders morele systemen van binnenuit kunnen veranderen

(zie figuur 1). Deze stappen lichten we hieronder nader toe.

Allereerst dient er binnen het morele systeem een vorm van morele bewustwording te ontstaan, eerst bij enkelingen. Deze enkelingen zien zich geraakt door kwestie, zoals Elisabeth Whalen die gif verwerkt zag in houtlijm, of Darcy Winslow, die zag hoe er binnen Nike geen aandacht was voor vrouwen in het design van de sportschoen. Of Jorge Mario Bergoglio (nu paus Fransiscus), die aanstoot nam aan het wijdverbreide conservatisme binnen de katholieke kerk. Als gevolg van deze bewustwording ontstaat een morele motivatie om de boel recht te zetten. Hier is overigens een behoorlijk dosis morele moed voor nodig. In ons voorbeeld van Elisabeth Whalen wordt wel duidelijk dat niet iedereen zit te wachten op 'wereldverbetersaars'. Activisme kan leiden tot een politieke strijd in het morele systeem tussen reformistische leiders, die een verandering gunstig gezind zijn, en

conservatieve leiders, die gebaat zijn bij de status quo.

Maar activisme alleen is niet genoeg; de emergente leider zal ook coalities moeten bouwen en volgers moeten enthousiasmeren om zichzelf ook sterk te maken voor de goede zaak. Sterker nog: een morele leider is pas succesvol als hij of zij erin slaagt om anderen mee te nemen zijn of haar visie op kwesties die spelen. Hiervoor is het nodig dat hij of zij machtige mensen aan zijn of haar kant weet te krijgen (bijvoorbeeld het topmanagement). Ook zal hij of zij een onderhandelproces op gang moeten brengen tussen reformisten en conservatieven. Dit onderhandelproces is in de praktijk bijzonder lastig, zelfs voor de polderende Hollander. Wat hier namelijk voor nodig is, is dat de leider een brug kan slaan tussen zijn eigen morele overtuigingen en die van de ander – iets wat we in Nederland ook wel 'over de eigen schaduw heen springen' hebben genoemd. Hiermee bedoelen we overigens geen 'uitruil' of slap compromis,

maar een creatieve en integratieve win-winsituatie Dit wordt ook wel integratief onderhandelen genoemd, waarbij je de taart niet opdeelt in winnaars en verliezers, maar die juist groter maakt voor iedereen. Bijvoorbeeld: uiteindelijk bleek Elisabeth Whalens alternatieve lijm beter voor de gezondheid van de consument, maar ook goed voor de portemonnee van Columbia Forest. Juist hierdoor was het alternatief van Elisabeth zo krachtig.

In dit proces van coalities bouwen en onderhandelen zijn een aantal heel duidelijke valkuilen te benoemen. De eerste valkuil is die van de 'morele absolutist,' die zozeer emotioneel verbonden is aan de eigen morele gelijk dat hij zich niet kan en wil aanpassen aan de visie van de ander. De morele absolutist gruwelt bij de gedachte om morele argumenten van de ander alleen al in overweging te nemen. Hoewel deze positie in eerste instantie eerbaar lijkt, is de morele absolutist alleen succesvol als zijn volgers precies hetzelfde gedachtegoed hebben: de spreekwoordelijke predikant die spreekt tot het koor. Omdat de morele absolutist de gewilde verandering niet kan verwoorden op een manier die resoneert met de morele code die de ander hanteert, isoleert hij zichzelf. En in het zeer zeldzame geval dat de morele absolutist er wel in slaagt een revolutie te bewerkstelligen dan slaat hij meestal het smeden van coalities en onderhandelen over; en dan wordt het een bloedbad.

De tweede valkuil is het andere uiterste, namelijk die van 'morele pragmaticus'. De pragmaticus gaat juist zeer flexibel om met de morele code van de ander en is in staat om voor iedereen de verandering in zijn haar favoriete bewoordingen te *framen* (bijvoorbeeld: de waarde van diversiteit is uiteindelijk goed voor ieders portemonnee). Toch is deze pragmaticus op de langere

termijn evenmin succesvol, omdat er uiteindelijk te weinig morele diepgang is en zo al gauw het idee ontstaat van een platte of fragiele uitruil. De pragmaticus die iedereen vertelt wat hij wil horen, is simpelweg onvoldoende geloofwaardig om zijn navolging te behouden.

Eigenlijk is een tussenvorm het meest succesvol, een vorm die we in het artikel de 'staatsman' noemen. De staatsman (of -vrouw) is in staat om zijn eigen morele overtuigingen en die van anderen te verenigen op een manier die nog steeds herkenbaar moreel en authentiek is. Een mooi voorbeeld is Kevin Thompson bij IBM, die het voor elkaar kreeg dat IBM-trainees gratis advies boden aan arme derdewereldlanden. Dit initiatief is herkenbaar moreel en toch creëert het ook positieve effecten op de marktpositie van IBM in die landen. Het biedt een mooie opleiding voor trainees en het is een manier om personeel te behouden. Een staatsman is dus moreel minder flexibel dan de pragmaticus, maar heeft zich tegelijkertijd ook minder ingegraven in zijn eigen morele gelijk. Door deze combinatie van overtuiging en wendbaarheid is hij optimaal effectief.

Zodra er een onderhandelingsresultaat is, wordt het zaak om dit te formaliseren. Zonder deze stap blijven het mooie woorden en gaan mensen gewoon weer doen wat er op papier staat als puntje bij paaltje komt. Bij formalisering moet je denken aan het opnemen van de nieuwe overeenstemming in jaarstukken, beloningssystemen, gedragscodes, en dergelijke. Het is duidelijk dat moreel leiderschap in dit stadium van aard verandert, namelijk van een op verandering gerichte oriëntatie naar een conservatieve oriëntatie, gericht op het verzilveren van de bereikte verandering. In het laatste stadium wordt de morele leider een rentmeester die toeziet op het veranderde morele systeem. De

rentmeester fungeert dan als een baken van herkenning ten behoeve van het hooghouden en ontwikkelen van het morele 'karakter' van de organisatie.

Implicaties

Mooi verhaal hoor, maar wat kan ik ermee? Een nieuwe manier van kijken naar leiderschap heeft in dit geval praktische gevolgen voor leiders in organisaties. Het geschetste beeld van leiderschap geeft namelijk een krachtig en dynamisch beeld van waar moreel leiderschap toe in staat is. Het geeft nieuw inzicht in wat eigenlijk de kerntaak is van een echte morele leider, namelijk het beschermen, ontwikkelen en vernieuwen van het morele systeem. Daarbij gaan we dus voorbij aan een focus op de moraliteit van een individu. Door onderscheid te maken tussen reformistische en conservatieve vormen van moreel leiderschap wordt ook duidelijk dat moreel leiderschap niet los te zien is van macht en politieke processen in organisaties. Daarbij is onderhandelen geen vies woord, want de 'morele absolutist' (die gruwelt van het idee van onderhandelen) is in dit verband juist het minst effectief. Behoud je geloof in een betere wereld, maar toon ook oog voor de ander die een andere mening heeft. Moreel leiderschap is ook de kunst van het verbinden. Je hebt elkaar nodig! Voor 'leiderschapsexperts' wordt tevens een blinde vlek blootgelegd,

namelijk dat in de standaardopvatting van transformationeel leiderschap – paradoxaal genoeg – de nadruk ligt op het behoud en niet op de verandering van het morele systeem. Ook laat het zien dat leiderschap geen persoon, maar een proces is waarbij een persoon een centrale rol krijgt in het aanklaarten, uitbouwen en verzilveren van een nieuwe, morele kijk op kwesties die spelen. Ten slotte geven we hoop aan de mens dat hij niet noodzakelijkerwijs is overgeleverd aan 'de top' of aan het 'het systeem', maar dat verandering van het morele systeem van onderaf mogelijk is. Blijf dus vragen stellen, want iedereen kan een morele leider zijn in zijn of haar strijd voor een betere wereld.

Dit artikel is gebaseerd op een artikel dat is geschreven door Omar Solinger (Vrije Universiteit Amsterdam), Paul Jansen (Vrije Universiteit Amsterdam) en Joep Cornelissen (Erasmus Universiteit Rotterdam). Het wordt in 2019 gepubliceerd in *Academy of Management Review*. ■

Referentie

- Solinger, O.N., & Jansen, P.G.W., & Cornelissen, J.P. (In-press). The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2016.0263>



Dr. Omar N. Solinger is universitair hoofddocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam (School of Business & Economics) en directeur van het VU Center for Leadership and Change. Zijn onderzoek richt zich op het begrijpen van commitment, leiderschap en verandering in organisatiegedrag. Hij probeert verandarscenario's te vinden om zo de veranderende mens beter te leren begrijpen en veranderkundigen en change-agents meer handvatten te bieden.
o.n.solinger@vu.nl



■ Karin Derksen

Ontwikkelruimte voor teams

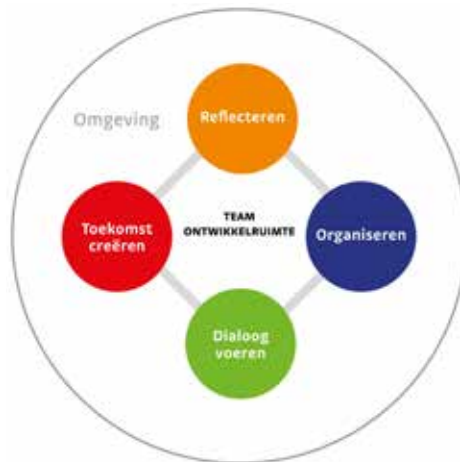
Team staat voor *Together Everyone Achieves More*. Toch tonen onderzoeken aan dat de meeste teams dat niet halen en gemiddeld maar op 75 procent van hun kunnen presteren. Teams hebben ontwikkelruimte nodig om als team tot betere resultaten te komen. Ruimte om de diversiteit in een team productief te maken. Ruimte voor elkaar, voor elk teamlid om zijn kennis, ervaring en talenten in te brengen. Ruimte om van mening te verschillen en samen die verschillen te onderzoeken. Ruimte om samen scherp te krijgen wat je opgave als team is en wanneer je het goed doet. Die ruimte noem ik teamontwikkelruimte.

Voordat ik verder op teamontwikkelruimte inga, eerst een duiding van wat ik onder een team versta, want de opvattingen daarover verschillen nogal. De een noemt een afdeling van 45 medewerkers een team en een ander een ontwikkelteam van drie personen. Uit onderzoeken blijkt wel dat een team alleen een team kan zijn, waarin *Together Everyone Achieves More* kans van slagen heeft, als het voldoet aan (West, 2012):

- een groep met een beperkte omvang, van twee tot tien teamleden;
- die een helder gedeeld gemeenschappelijk doel of opgave hebben;
- en echt met elkaar moeten samenwerken om succesvol te zijn in het behalen van dat doel of die opgave.

Teamontwikkelruimte toegelicht

Teamontwikkelruimte maken teams altijd in de samenwerking binnen hun team. Het is een sociale en dynamische ruimte, waarin de teamleden ruimte voor elkaar maken. In een optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij, uitgenodigd en uitgedaagd om hun individuele expertise en kwaliteiten te delen, zodat ze als team alle aanwezige kennis, ervaring en vaardigheden benutten. Ze vertrouwen elkaar en durven te experimenteren, risico's te nemen en afwijkende standpunten en meningen te geven. Ze zijn in staat om die verschillende, soms conflicterende, ideeën met elkaar te



Figuur 1. Model van teamontwikkelruimte (Derksen, de Caluwé, & Simons, 2011)

bespreken en te onderzoeken. Tegelijkertijd blijven ze gericht op het behalen van hun beoogde resultaat, binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget (Derksen, de Caluwé, Rupert, & Simons, 2014). Die teamontwikkelruimte maken teams door vier activiteiten te ondernemen (zie figuur 1 en tabel 1). Hoe meer ze die vier activiteiten in praktijk brengen en vooral in balans met elkaar uitvoeren, hoe beter ze zich toerusten om hun beoogde resultaten te behalen (Coenders, 2008; Derksen, 2016).

De meeste teams begrijpen wel dat ze deze vier activiteiten nodig hebben, maar de

Tabel 1. Toelichting op model van teamontwikkelruimte (Derksen, De Caluwé, & Simons, 2011)

Activiteit	Toelichting
Toekomst creëren	Vaststellen van het teamresultaat op korte en langere termijn
Organiseren	Afspreken wie wat doet, wanneer, binnen welk budget, op welke termijn, et cetera
Reflecteren	Vanuit verschillende perspectieven kijken en evalueren
Dialogoog voeren	Onderzoeken en doorvragen

teamleden vinden het niet eenvoudig om ze alle vier gebalanceerd in praktijk te brengen. Van nature zit er een paradox in het maken van teamontwikkelruimte (zie tabel 2). Aan de ene kant werkt het team met toekomst creëren en organiseren, gefocust en snel om hun resultaat te behalen, terwijl ze met reflecteren en dialoog voeren vertragen en verbreden. Teamontwikkelruimte maken vraagt van een team dat het om kan gaan met paradoxen. Een paradox bestaat uit twee tegenstrijdige met elkaar verbonden elementen die gelijktijdig bestaan en blijven bestaan door de tijd heen (Lewis & Smith, 2014). De meeste mensen vinden het moeilijk om én het één én het ander te doen in plaats van óf het één óf het ander. Beide kanten omarmen van de paradox betekent dat je leeft met inconsistentie en leven met tegenstrijdigheden vinden mensen over het algemeen lastig (Kahane, 2010).

Teamontwikkelruimte in de praktijk

Hoe werkt dat in de praktijk? Bijvoorbeeld een team van vijf adviseurs maakt samen een plan

van aanpak voor een urgente klantvraag. In het team is al snel een informele leider, Kees, opgestaan. Kees staat bij de flipover en schrijft en schetst mee. Kees onderneemt, vanuit teamontwikkelruimte, vooral de activiteit organiseren. Hij structureert, hij bewaakt de tijd, hij zorgt dat er duidelijke afspraken worden gemaakt. Drie andere teamleden vinden dat heel plezierig. Hans is het er echter niet zo mee eens. Hij zegt bijvoorbeeld: "Is dit nu wel echt waar onze klant ons om heeft gevraagd?" Kees reageert gelijk: "Ik wil eerst even doorgaan, voordat we een andere richting uitgaan." Enige tijd later probeert Hans opnieuw: "Ik heb het idee dat de klant ons eigenlijk iets anders heeft gevraagd." Kees antwoordt: "Hans doe nu gewoon mee, want we hebben niet zoveel tijd, we moeten door." Hans houdt zich maar stil, maar draagt weinig meer bij. Als de adviseurs hun voorstel af hebben is de klant teleurgesteld, want het sluit helemaal niet aan bij zijn vraag. Dit team is het niet gelukt om teamontwikkelruimte te maken, waarin

Tabel 2. De paradox van ontwikkelruimte

Toekomst creëren en organiseren (oriëntatie op presteren)	Dialoog voeren en reflecteren (oriëntatie op gedeelde betekenisgeving)
- Versnellen <-->	Vertragen
- Resultaatgericht <-->	Richting uitstellen
- Focussen <-->	Verbreden
- Antwoorden <-->	Vragen
- Oplossen <-->	Onderzoeken
- Vooruit <-->	Stilstaan (of terugkijken)
- Actiegericht <-->	Denkgericht

de kennis, ervaring en kwaliteiten van elk teamlid werden benut. In dit team was een informele leider die vooral gefocust was op snel een resultaat boeken. Hij gaf geen ruimte voor reflectie en dialoog. (Informeel) Leaders die zelf vooral veel toekomst creëren en/of organiseren vinden het moeilijk om ruimte te maken voor de reflectie en de dialoog. Voor hun gevoel kost dat alleen maar tijd en dwaal je daarmee af. Dat kost echter veel. In dit geval haakte Hans af en leverde het team een resultaat op wat niet aan de verwachting van de klant voldeed. Helaas gebeurt dit vaak. Hiervoor zijn meerdere oplossingen te bedenken.

Kies een informele leider die zelf vooral de activiteiten reflecteren en/of dialoog voeren onderneemt. Die zijn over het algemeen beter in staat om ruimte te maken voor teamleden die goed zijn in toekomst creëren en organiseren, waardoor je de vier activiteiten in balans brengt. Deel het leiderschap in het team door de verantwoordelijkheid voor de vier activiteiten over de teamleden te verdelen, passend bij hun persoonlijke kwaliteiten. Geef elk teamlid de verantwoordelijkheid voor één van de vier activiteiten. Tot slot evalueer regelmatig de samenwerking,

door in kaart te brengen hoe elk teamlid de teamontwikkelruimte ervaart in het team, en maak verbeterafspraken. ■

Referenties

- Derksen, K., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R.-J. (2014). Assessing developmental space in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(7/8), 277-293.
- Derksen, K., de Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271.
- Kahane, K. (2010). *Power and love: A theory and practice of social change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- West, M. (2012). Effective teamwork. *Practical lessons from organizational research*. (3 ed.). Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.



Karin Derksen werkt als zelfstandige samen met klanten aan team- en leiderschapsvragen. Nadat zij hierop is gepromoveerd, combineert zij dat nog steeds met onderzoek daarnaar.
www.karinderksen.nl



■ Martijn Jansen

Oplossingen voor middenmanagers

Omgaan met tegenstrijdigheden

Bij het ontwikkelen van organisaties is er momenteel veel aandacht voor het invoeren van zelfsturende teams en het eventuele afscheid van middenmanagers. Paradoxaal genoeg blijkt dat er juist door meer mensen gemanaged wordt als er geen middenmanagers meer zijn. Deze 'paradox van managen' is niet de enige die we tegenkomen.

Bij het managen zul je, los van wie er aan het managen is, tevens te maken krijgen met paradoxen. Dat noem ik het 'managen van paradoxen'. In dit artikel ga ik op beide soorten paradoxen in. Eerst door een beschrijving te geven van wat managen inhoudt en wat de paradox van managen inhoudt. Daarna ga ik in op de paradoxen die je als 'manager' tegenkomt en hoe je daarmee slim kunt leren omgaan.

Minder middenmanagers, meer management

De eerste paradox heeft te maken met het inrichten van de organisatie en het organiseren van het werk. Managen is daar een onderdeel van, want ook dat is werk. Wanneer we het hebben over organisatie-inrichting gaat het tegenwoordig vooral over zelfsturing en het bestaansrecht van de middenmanager. In die discussies is er geen tekort aan meningen over middenmanagers. Door de slechte prestaties van veel bedrijven is de manager onderhevig aan veel kritiek. 'Het einde van de manager is in zicht' is dan ook een kreet die we steeds vaker horen. Hierbij worden middenmanagers gezien als de belangrijkste veroorzaker van bureaucratie en zelfsturende teams als de voornaamste oplossing van dit probleem.

Opvallend is dat in deze discussies de middenmanagers en zelfsturende teams als tegengestelden worden neergezet. Terwijl, paradoxaal genoeg, in zelfsturende teams juist meer mensen gaan managen en er meer overlegmomenten nodig zijn. In alle discussies over wel of geen manager blijft overeind dat er hoe dan ook iemand aan het managen is. Het werk moet immers worden gedaan, of dit nu door het team gebeurt of door de manager. De achterliggende discussie over hoe je het managen nu zo slim mogelijk doet, wordt echter weinig gevoerd. Ook wordt voorbijgegaan aan de vraag wat er gebeurt als een middenmanager zou verdwijnen. Want in veel gevallen betekent dit dat er niet minder wordt gemanaged, maar juist dat er meer mensen gaan managen. Minder

middenmanagers leidt dus paradoxaal genoeg tot meer mensen die gaan managen. Het is een paradox van het managen die mede ontstaat doordat een duidelijk beeld van het werk van middenmanagers ontbreekt.

Managen vanuit vier oriëntaties

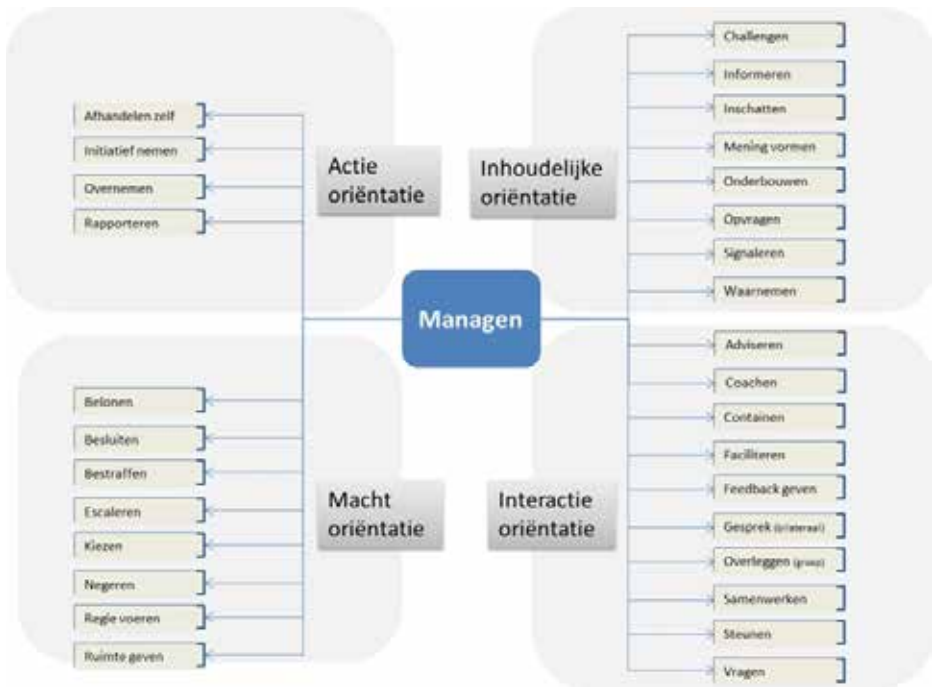
Op de vraag wat een goede middenmanager eigenlijk doet, blijkt het antwoord voor veel mensen lastig. Om hier helderheid over te krijgen, heb ik een vijfjarig onderzoek uitgevoerd waarbij ik het handelingsrepertoire van middenmanagers in kaart heb gebracht. Dus wat doen mensen die managen in de praktijk? Managen (door een manager of een zelfsturend team) is daarbij vooral het beïnvloeden en veranderen van het gedrag van anderen. Bij organisatieverandering en bij het beïnvloeden van mensen is een belangrijke rol weggelegd voor de mensen die managen in het midden van organisaties. Zij staan enerzijds midden in het speelveld, waarmee de suggestie van 'spil' en 'onmisbare schakel' wordt gewekt. De mensen die managen vervullen een coördinerende rol waarin zij mediëren tussen de strategische en operationele niveaus; zij onderhandelen en interpreteren. Uit mijn onderzoek (Jansen, 2018) naar het handelingsrepertoire van middenmanagers komt naar voren dat (kort samengevat) je kunt managen door:

1. de machtorientatie: het sturen en beïnvloeden van anderen;
2. de inhoudelijke oriëntatie richt zich de inhoud van het werk (zelforiëntatie);
3. de interactie-oriëntatie richt zich op samenwerken met anderen;
4. de actie-oriëntatie richt zich op zelf acties ondernemen.

Dit is een vierdeling die verder is verbijzonderd in dertig concrete handelingen (zie figuur 1).

Paradoxen managen is onvermijdelijk

De handelingen in deze figuur maken de discussie over het slim organiseren van het werk concreet. Zij helpen keuzes te maken over de



Figuur 1. Overzicht van 30 handelingen die horen bij het managen in het midden (Jansen, 2018)

structuur van organisaties en het bepalen van wie welke handeling gaat oppakken. Hiermee kan gedetailleerder worden gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen teams met en zonder een middenmanager. Dit zorgt voor helderheid over de (veronderstelde) paradox tussen middenmanagers en zelfsturende teams. En het biedt houvast in het bepalen van hoe het werk uiteindelijk wordt verdeeld of (wellicht) verdwijnt.

Ongeacht wie gaat managen, zullen mensen die managen in het midden daarbij veelvuldig een bepaalde spagaat ervaren. Het hoort bij de plek in de organisatie en de rol die zij hebben. Er is vaak zowel druk van boven als van beneden. En vaak zijn ze niet betrokken geweest bij de vorming van strategie, maar moeten ze deze wel vertellen naar de rest van de organisatie. 'In between', 'de sandwich', 'dilemma's' en 'paradoxen' zijn dan wellicht niet de termen die het werkzame leven

gemakkelijker maken, maar vaak wel typerend voor mensen die managen in het midden van organisaties.

Laten we de belangrijkste paradoxen eens nader bekijken. Een paradox is een schijnbare tegenstelling die bestaat uit verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan. Een paradox lijkt daarbij tegen de verwachtingen in te gaan. Paradoxen zijn eventueel op korte termijn oplosbaar, maar niet voor de langere termijn. Ze duiken iedere keer weer opnieuw op. De belangrijkste paradoxen bij het managen zijn (Jansen, 2018):

- Hanteren van druk van boven en beneden. Dit ontstaat uit de verticale relaties waarmee iedereen te maken heeft die gaat managen. Je kunt betrokken zijn bij de ontwikkeling van strategie en tegelijkertijd verantwoordelijk zijn voor het operationele proces waar de verandering moet worden geïmplementeerd.
- Wens tot dynamiek en stabiliteit.

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De mensen die managen, implementeren de verandering, maar ze krijgen weinig tijd om de verandering echt te laten beklijven, terwijl de nieuwe verandering zich alweer aandient. Hierbij loopt men (zie hiervoor) ook aan tegen het ongeduld van 'boven' en weerstand vanaf de werkvloer.

- Omgaan met betrokkenheid en afstand. Te veel aandacht en investering in medewerkers kan leiden tot een grote mate van betrokkenheid bij medewerkers. Daardoor kan het verantwoordelijk houden van medewerkers moeilijk zijn. Het sturen op doelen kan juist doorslaan, waardoor medewerkers uitgeblust raken en doelen niet meer realiseerbaar zijn.
- Waarde voor de klant en waarde van de klant. Organisaties willen toegevoegde waarde voor de klant leveren en hun eigen rendement maximaliseren. In de praktijk krijgen mensen die managen te maken met situaties waarin de belangen soms zelfs tussen verschillende groepen klanten kunnen verschillen. Of waarin het belang van de klant wringt met het belang van de medewerker.

Ruimte geven aan paradoxen

De neiging van veel mensen die managen is om met genoemde paradoxen te handelen vanuit een 'of-of-benadering', dus om ze op te lossen door te kiezen. Beter is om een 'en-en-benadering' te hanteren. Want juist het maken van een keuze is gevaarlijk in een paradox omdat daarmee een deel van de werkelijkheid over het hoofd wordt gezien. Een suggestie bij het omgaan met paradoxen is dan ook om de reflex tot een snelle oplossing te herkennen en onderdrukken.

In plaats van te kiezen, is het daarom beter om jezelf en je teamleden en/of medewerkers ruimte te geven om de paradox te hanteren. Niet te snel een paradox te willen 'oplossen', maar het ongemak van 'niet kiezen' kunnen verdragen. De

meerwaarde van een paradox is dat het dwingt tot nadenken en kijken op een ander niveau. Een paradox heeft iets verrassends en prikkelt de nieuwsgierigheid. Het stimuleert de creativiteit en levert spanning op die weer energie geeft. Het houdt mensen alert en vraagt steeds weer opnieuw om keuzes.

Ruimte geven aan anderen is daarbij een van die handelingen die hoort bij managen. En juist die handeling kan voor mensen die managen van toegevoegde waarde zijn bij het hanteren van spanningen en het omgaan met paradoxen. Ongeacht of dit door middenmanagers of door zelfsturende teams gebeurt. Door ruimte te geven, bied je anderen de mogelijkheden om niet alleen keuzes in de uitvoering te maken, maar ook om besluiten te nemen over het (beoogde) resultaat van een activiteit. Als je ruimte geeft, bepaal je vooraf de ruimte waarbinnen de anderen deze besluiten mogen nemen door kaders te stellen. Ruimte geven wordt gekenmerkt door het bepalen van kaders door de mensen die managen. Deze kaders zijn vooraf bekend bij anderen en ze worden door mensen die managen actief bewaakt. Zolang de anderen binnen deze kaders opereren, zullen de mensen die managen dit toestaan en zullen zij bewust een stap terug doen en afzien van de mogelijkheid om te beïnvloeden. En op dezelfde manier als mensen die managen de ruimte geven, kunnen ze er ook om vragen. Dus welke ruimte (gedefinieerd door welke kaders) is er om met de paradoxen om te gaan? En zo de neiging om te kiezen en op te lossen te onderdrukken?

Uit mijn onderzoek komt naar voren dat zowel klanten, middenmanagers en medewerkers ruimte willen krijgen. De medewerkers daarentegen waren verrassend genoeg niet in alle situaties even positief over de ruimte die ze krijgen. Voor medewerkers is het zeer bepalend hoe er ruimte wordt gegeven. Bij te veel ruimte krijgen zij het gevoel dat ze er helemaal alleen voor staan. Ruimte geven is dan ook iets waar

medewerkers vaak verdeeld tegenover staan; dit heeft dan met name te maken met een gebrek aan helderheid over de kaders waarbinnen zij vrij mogen opereren. Heldere communicatie is dus erg belangrijk en de kaders moeten duidelijk zijn. Anders wordt ruimte geven ervaren als 'leegte'. En hier geldt weer dat de inzichten die voortkomen uit de uitspraken van medewerkers ook van toepassing zijn op teams van medewerkers en mensen die managen in diezelfde teams. Dus daarmee bieden ze handvatten voor alle mensen die managen om goed om te gaan met paradoxen.

Tips van en voor mensen die managen

- Geef vooraf duidelijk aan binnen welke kaders de medewerkers vrij mogen opereren. Denk aan tijdslijnen, budgetten, impact op klanten, enzovoort. Nadat je kaders hebt gesteld, kun je loslaten.
- Bepaal de kaders (soms gezamenlijk) vooraf, niet achteraf.
- De kaders kunnen aangeven wat niet mag (grenzen), of juist wat er zeker moet gebeuren.
- Ruimte geven is een actieve vorm van managen. Degene die aan het managen is, bewaakt de kaders en stuurt hier actief op.
- Het is belangrijk om weliswaar los te laten, maar toch betrokken te blijven bij de mensen die de ruimte krijgen, anders laat je hen te veel aan hun lot over.

Paradoxen moet je hanteren

Bij managen hoort de acceptatie van paradoxen. Dit betekent echter niet dat je er niets mee kunt doen. Ruimte geven en voor jezelf ruimte nemen, horen bij het hanteren van de paradox. Een belangrijke manier om ermee om te gaan, is het te plaatsen in de tijd. Dus niet een keer kiezen

en het daarbij laten, maar steeds weer opnieuw kleine keuzes maken. En daarbij voor lief te nemen dat de keuzes niet altijd consistent zijn. Door de tijdscomponent zo nadrukkelijk te benoemen, wordt duidelijk dat de neiging om op te willen lossen voortkomt uit de persoon (het ongeduld) van de managers zelf en niet zozeer wordt ingegeven door de aard van het vraagstuk (de inhoud van de paradox zelf). Veel managers zijn immers opgevoed met 'keuzes maken' en 'problemen oplossen'. Terwijl het ermee omgaan en hanteren van de paradox eerder aan de orde is. Dat vraagt om het hanteren van spanningen en ongemak.

Daarnaast helpt het om in nauw contact te staan met de (standpunten en belangen van) stakeholders. En dus om klanten en medewerkers niet te vergeten onder de druk van tijd en complexiteit, maar om ze juist te betrekken bij een afweging en te laten meedenken over mogelijke oplossingen. Het helpt in ieder geval in het krijgen van begrip voor de situatie en het voorkomt tunnelvisie.

Voor mensen die managen is het daarom de kunst om paradoxen te accepteren en ze niet te zien als harde keuzes. De vijf tips voor mensen die (gaan) managen zijn:

1. Zorg voor helderheid over je rol. Wat wordt er precies van je verwacht (van boven, van beneden, van binnen en van buiten)? Hoe geef jij vervolgens invulling aan die rol? Wat doe je in de dagelijkse praktijk?
2. 'Wees consistent inconsistent' en leer dynamisch beslissen: een beslissing hoeft niet permanent te zijn, je mag situationele keuzes maken. Maak die beslissingen bewust en geniet van de effectiviteit van je activiteiten en je leerproces. Wat was er goed aan deze beslissing? Had zij het door jouw beoogde effect?
3. Varieer in je handelingsrepertoire: afhankelijk van de situatie is er meer eigen actie of samenspel met je team nodig, dan wel hak je een knoop door op basis van je mandaat

of bemoei je je met de inhoud van het primaire proces.

4. Stop de urgentieverslaving. Wees je bewust van je tijdsbesteding, prioriteer op basis van urgent en belangrijk. Bouw daarmee marge in voor denktijd. En wees je bewust van je eigen 'automatische piloot' en aan welke druk je wel of niet wilt toegeven. Wat is jouw patroon, wat drijft dit patroon en hoe doorbreek je dat?
5. Leer van anderen die ook managen: stem met hen af, vraag om hulp bij bepaalde keuzes en paradoxen en opereer als teammanagers (leiderschap en lidmaatschap). Hoeveel tijd gaat er zitten in het managen van verticale relaties? Hoeveel tijd kun je echt besteden aan je team en medewerkers? En hoeveel aan de klant?

Maak ruimte om te leren managen

Paradoxen en managen zijn op meerdere manieren aan elkaar verbonden. Beginnend bij het organiseren van het werk (de eerdergenoemde structuurinsteek), waarbij er onbekendheid is over wat managen nu precies inhoudt. En de ogenschijnlijke tegenstelling tussen middenmanagers en zelfsturende teams. In dit artikel heb ik aan de hand van mijn onderzoek beschreven wat de werkzaamheden zijn die onder de term 'managen' vallen. Waarbij zowel het kiezen en ruimte geven als werkzaamheden zijn benoemd. En waarbij het kiezen een valkuil is bij de (onvermijdelijke) paradoxen die horen

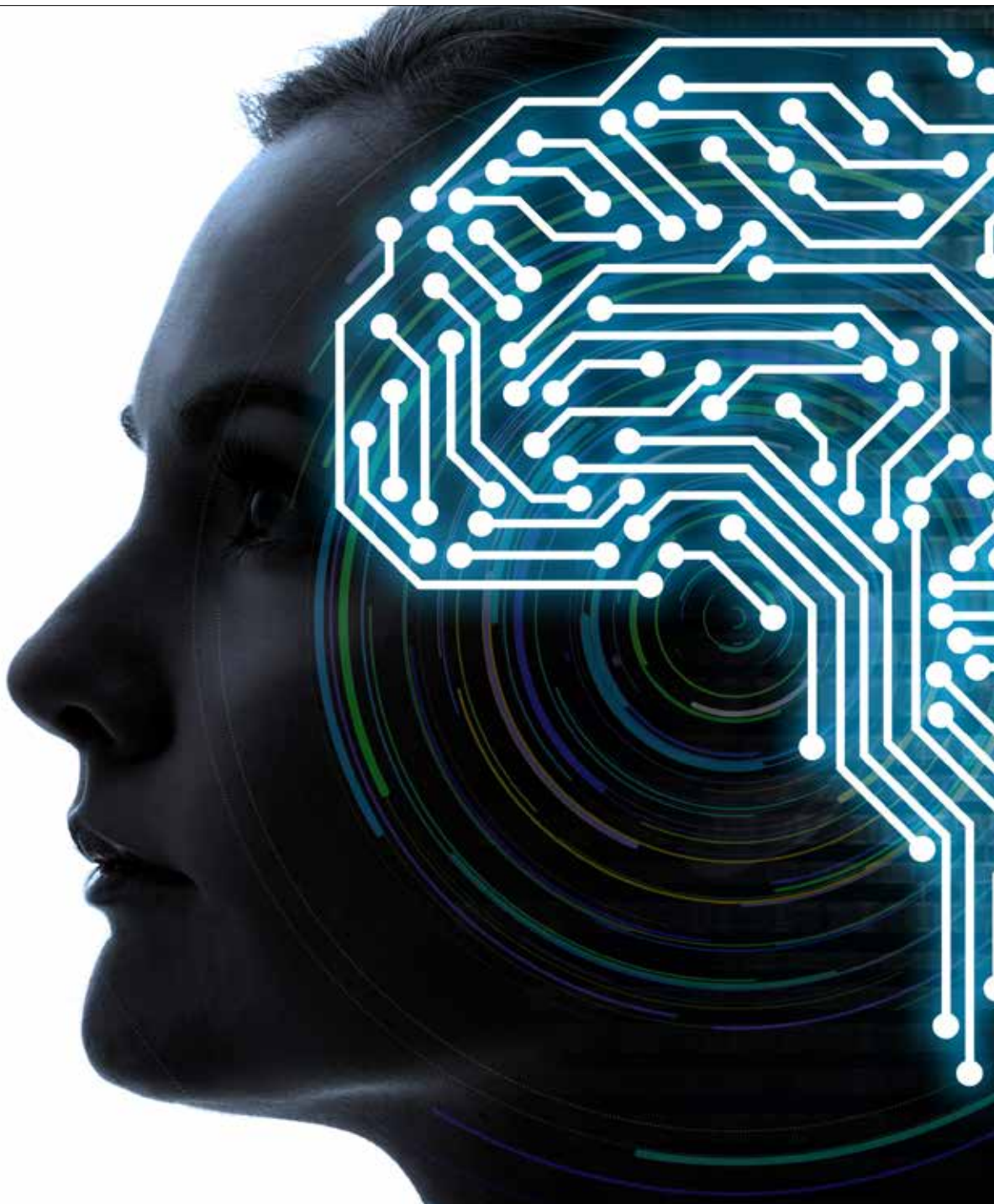
bij het managen. Terwijl ruimte geven juist kan helpen. Bij dat ruimte geven ligt er een rol voor de mensen die managen. Want zij bepalen de kaders, waardoor er ruimte ontstaat. Waarmee ook duidelijk is dat de ruimte die aan een zelfsturend team wordt gegeven mede ontstaat door de kaders die door anderen worden gesteld.

In de praktijk zie ik dat vaak niet in een keer goed gaat. En dat vraagt van alle betrokkenen geduld en de ruimte om fouten te maken. Zonder elkaar hier gelijk op af te rekenen of een structuuringreep te doen. Het helpt daarbij om open te communiceren over de paradox en de afwegingen die daarmee samenhangen. Hierdoor worden de kaders begrijpelijk. Dat vraagt een continu proces van leren, feedback vragen en reflecteren. Dus niet denken of doen, maar denken en doen. Dat vraagt niet alleen om het geven van ruimte aan anderen, maar ook om het maken van ruimte voor jezelf. Misschien wel de grootste paradox voor elke manager, maar wel de paradox met de grootste impact, als de mensen die managen er in de praktijk goed mee leren omgaan.

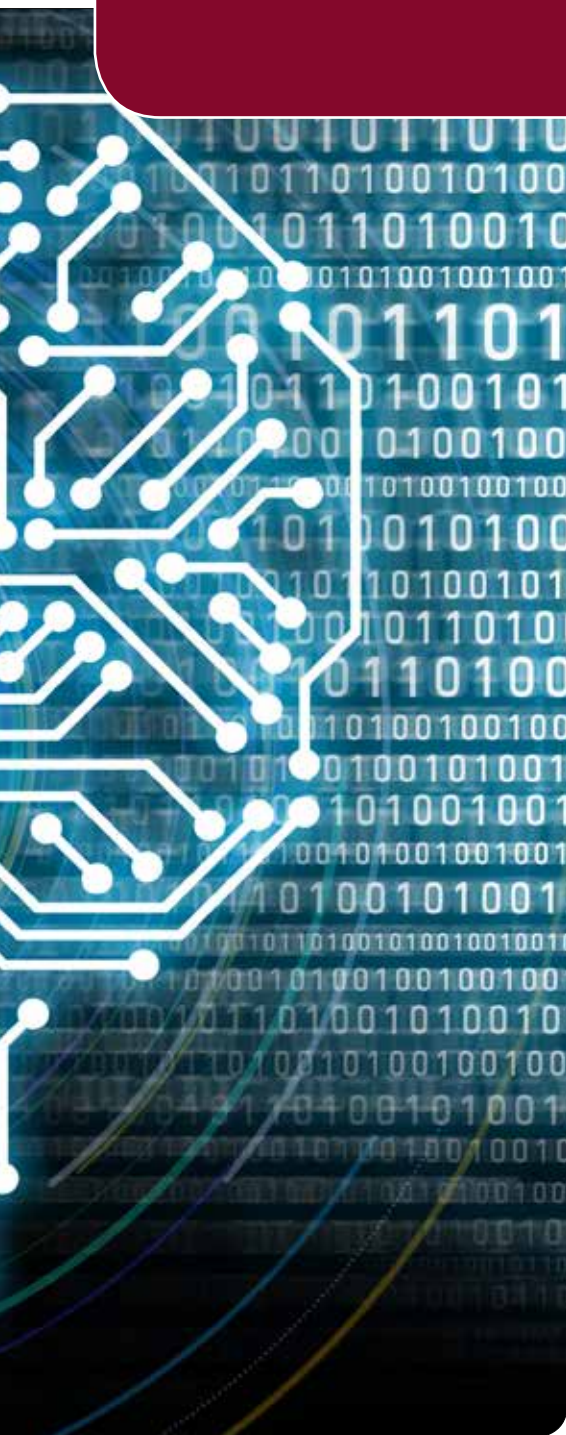
Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Mooi in het midden: het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op medewerkers en klanten*. Martijn Jansen promoveerde op dit proefschrift op 25 mei 2018 aan de School of Business and Economics (SBE) van de Vrije Universiteit Amsterdam. Het proefschrift werd vertaald in het boek *Managen moet*. ■



Martijn Jansen, senior partner bij Twynstra Gudde, heeft ruim 25 jaar ervaring in de zakelijke en financiële dienstverlening, waarvan meer dan 15 jaar als adviseur. Hij adviseert organisaties over het verbeteren van hun dienstverlening. Daarbij combineert hij zijn bedrijfskundige achtergrond met zijn interesse voor mensen. Hij is (co)auteur van boeken over performancemanagement, organisatieontwikkeling en middenmanagement.



INSPIRATIE



Hrd-tool <i>François Walgering</i>	82
De cognitieve belastingtheorie <i>Katrin Naert</i>	86
Trendcatcher column <i>Ger Driesen</i>	90
Belemmerende gewoontes, doe er iets aan! <i>Herman Bosman & Alex van Gool</i>	92



François Walgering

Hrd-tool

Gepersonaliseerd leren op een wandeltocht

Gepersonaliseerd leren, dat willen we allemaal. Leren op maat aanbieden op een manier die precies past bij een individuele medewerker. En dat in het oerwoud van leerinstrumenten, apps en e-learnings. Om gepersonaliseerd leren goed te kunnen faciliteren, heb je één leeromgeving nodig waarin alle data van die leerinstrumenten samenkomen: een *learning experience platform*. Ook zijn *learning analytics* van belang. Want met een goede analyse weet je beter waar de lerende medewerker blijer, slimmer en vaardiger van wordt!

Nu is het vaak zo dat organisaties verschillende instrumenten inzetten. Een e-learning hier, een app daar, een community zus. Die verschillende instrumenten leveren allemaal hun eigen stroom aan data op. Maar hoe koppel je die gegevens nou aan elkaar? Want hoe heerlijk is het als medewerkers of collega's verschillende leerervaringen, of *learning experiences*, kunnen kiezen via verschillende instrumenten, apps of

Een **learning experience platform** (LXP) is de oplossing voor het ontwikkelen, verspreiden en afstemmen van kennis binnen organisaties. Bedrijven beschikken over een training voor elke leerbehoefte, verschillende soorten content (korte video's, uitgebreide artikelen, online en klassikaal) en leren in één omgeving waar iedereen mee kan werken: medewerkers, trainers, managers en beheerders. Ook alle leerdata wordt binnen het platform verzameld.

e-learnings, maar dat zij (en jij) wel één overzicht bewaren?

Eén overzicht

In een LXP kun je als organisatie op maat, gepersonaliseerde learning experiences aanbieden. Op basis van het (leer)gedrag van de lerende medewerker en op basis van *machine learning* en *artificial intelligence*. Meer hierover volgt later. Nog mooier: Doordat je alle learning experiences en data bij elkaar brengt op het platform kun je hier ook eenvoudiger een analyse op loslaten. En die learning analytics maken gepersonaliseerd leren echt persoonlijk. Ook daarover later meer.

In een LXP kun je leerdata organiseren, visualiseren en je kunt er acties aan koppelen.

Heeft iemand dit geleerd? Dan vindt hij dit mogelijk ook interessant. Of: Andere medewerkers die deze learning experience hebben afgerond, kozen daarna dit. Of: Denk je eraan dat je je essay of opdracht op tijd inlevert? Het learning experience platform stuurt wel even een mailtje om je te helpen herinneren. Zo ontstaat een gepersonaliseerde leerervaring. Op een passend tempo, langs prachtige plekken en met een persoonlijk doel.

Een wandeltocht

In zo'n platform kom je drie belangrijke dingen tegen: focusgebieden (*focus areas*), leerervaringen (*learning experiences*) en leerreizen (*learning journeys*). Duizelt het je al? We vergelijken de boel met een wandeltocht.

1. Focus area: Schotland

Jouw organisatie heeft besloten: Wij gaan online leren aanbieden via een learning experience platform. Dan is het daarna belangrijk dat je onderwerpen of focusgebieden kiest waarin of waarop medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Spaans leren, presenteren of boekhouden, bijvoorbeeld. Dat zijn dan je focusgebieden. Tijdens een wandeltocht is je focusgebied bijvoorbeeld Schotland. Of Nieuw-Zeeland. Of een berg in Oostenrijk.

2. Learning experience: de weg vragen

Om beter te kunnen boekhouden of presenteren, is het van belang dat deelnemers leerervaringen opdoen. Tijdens die ervaringen schaven ze vaardigheden bij, veranderen ze gedrag of verwerven ze nieuwe kennis. Dat kan door een filmpje te kijken, een artikel te lezen, een expert te spreken, iets na te doen of iemand iets uit te leggen. Tijdens een wandeltocht zijn learning experiences bijvoorbeeld de weg vragen aan een plaatselijke inwoner. Of overnachten in een herberg, je rugtas anders inpakken of kaart lezen.

3. Learning Journey: de wandeltocht

De leerreis is de optelsom van alle leerervaringen die maken dat je je ontwikkelt op je focusgebied. Vergelijk je het met een wandeltocht, dan is de learning journey de complete wandeltocht. Van a tot z. En jij als hrd'er of facilitator bent daarbij een reisagent: Jij helpt lerende deelnemers hun route uit te stippelen. Daarbij let je goed op de behoeften en wensen van de lerende deelnemer. Om hun leren zo gepersonaliseerd mogelijk te houden.

Samenvattend: In een learning experience platform kunnen deelnemers op maat leren. Iedere deelnemer krijgt een learning journey (wandeltocht) die het beste bij hem of haar past: een reeks van learning experiences (ervaringen als: de weg vragen, je tas anders inpakken) binnen een focus area (Schotland).

Niet meer uitgaan van gemiddelden

Bij gepersonaliseerd leren denk je al snel aan één lerende persoon. Een tegelijk. Dat was lange tijd niet erg efficiënt en ontzettend kostbaar. Historisch gezien hadden de meeste opleiders, trainers of docenten weinig keus: opleiden tot het gemiddelde was de logische optie. Niet zo gek dat veel mensen geen goede herinneringen hebben aan hun schooltijd. Met een learning experience platform komt een eind aan die gemiddelde leerroute. Binnen dit online platform zijn hrd'ers de facilitators: de opleiders of docenten. En binnen het platform maken zij gepersonaliseerd leren mogelijk!

Nieuwe vaardigheden nodig

Bij deze online manier van leren aanbieden, komen andere vaardigheden kijken. Het is handig als je een helicoptervisie hebt: een overkoepelend beeld van wat er mogelijk is en welke learning experiences er zijn en welke goed passen bij de deelnemer (medewerker) in kwestie. Daarnaast zijn basale technische

skills gemixt met didactische vaardigheden handig: Hoe bouw je een learning journey in zo'n learning experience platform? Steeds meer organisaties storten zich onderzoekend op die nieuwe vaardigheden. Bij de Koninklijke Marechaussee, Medisch Spectrum Twente en Alliander werken ze al met een LXP.

Hoe Alliander werkt met een LXP

Dat het learning experience platform zich richt op leerervaringen in plaats van op inhoud, was voor nutsorganisatie Alliander reden genoeg om het LXP in hun bedrijf te integreren. Ook vond Alliander de focus op professionele ontwikkeling van hun medewerkers belangrijk. Dat past in hun eigen leervisie.

Zij richtten een learning journey van zes maanden in op hun learning experience platform, vol verschillende leerervaringen: face-to-face-leeractiviteiten, blogs lezen, video's kijken, collega's bevragen, onderwerpen aankaarten tijdens een vergadering en experts interviewen. Ook konden medewerkers en deelnemers van buiten de organisatie hun eigen leerervaringen uploaden in het platform. Dat werd ze ook actief gevraagd. Zo werden kennis, content en ervaringen met collega's en partners van buiten gedeeld.

Gepersonaliseerd leren kan met learning analytics

Om dat gepersonaliseerde leren nog persoonlijker te maken, is een focus op learning analytics onmisbaar. Met andere woorden: begrijp de basis van learning analytics om leren echt te personaliseren.

Wat zijn learning analytics?

Met een leeraanlyse krijg je een goed beeld van de manier van leren van de lerende. Zo analyseer je hoe die lerende nu leert en zie je hoe je de toekomstige learning experiences van die lerende nog passender vorm kunt geven. Als organisatie, facilitator of hrd'er is het dus van belang om je op die analyse te richten. Fijn: je hoeft geen cijferspecialist of datagoeroe te zijn. Wel moet je op basis van de data kunnen beoordelen wat een lerende collega nog kan doen om ervoor te zorgen dat hij zijn (leer)doel bereikt: het einde van de wandeltocht. En om die beoordeling goed te kunnen maken, moet je radicaal anders gaan kijken naar cijfers.

Anders kijken naar cijfers

Analyseren kun je leren. Je onderzoekt en beoordeelt bijvoorbeeld welke learning experiences en content (artikelen, video's, forums) lerenden gebruiken. En binnen welke focus areas of op welke learning journeys ze dat doen. Als je hierbij de prestaties van de lerende betreft, kun je analyseren wat lerenden doen die bovengemiddeld presteren. Op basis van die analyse kun je suggesties doen voor learning experiences aan lerenden die minder presteren. Kun je patronen gaan ontdekken in typen lerenden, dan kun je zien welke learning experiences populair zijn en welke niet. ■

François Walgering is *learning innovator en eigenaar van Next Learning Valley*. Hij adviseert organisaties en onderwijsinstellingen op het gebied van innovatief leren.

www.nextlearningvalley.com

Voor u al

develhub -lid

vrije toegang
tot alle
vakbladen!

 professioneel begeleiden.nl

Kennis als
kern
van verbinding

Ruim
41.000
unieke
gebruikers

34 organisaties
met
IP toegang

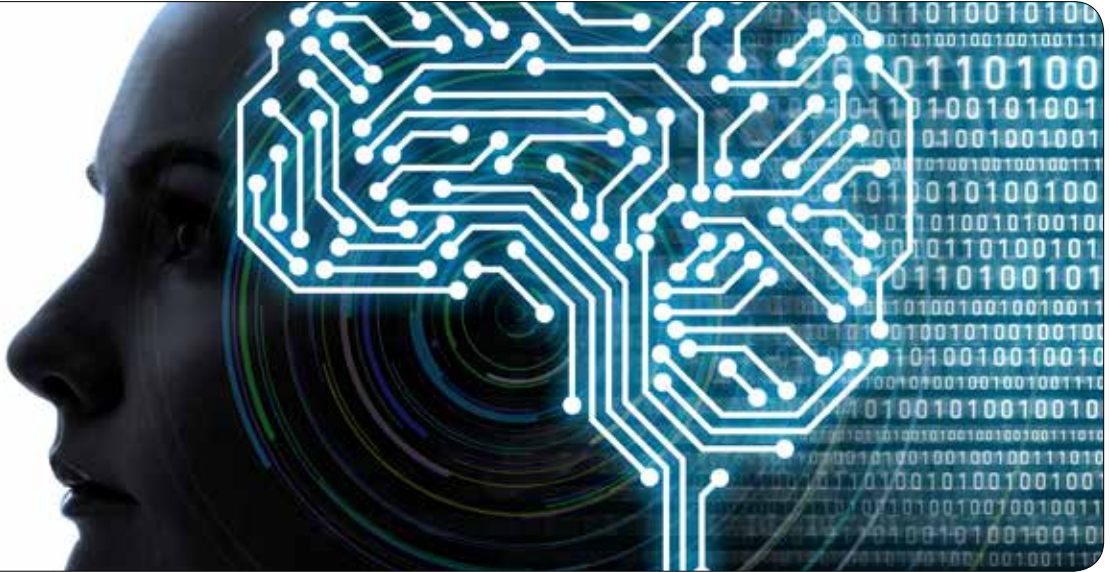
Meer dan
300 thema's

10
beroepsverenigingen
aangesloten
NOLOC, DEVELHUB,
LVSC, NOBTRA, VITA,
NVTA, LVPW, ABVC,
SRVO, en NVE. Toegang
tot het hele platform!



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor begeleidingskunde
- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Filosofie



■ Katrin Naert

Essentieel inzicht voor elke trainer:

De cognitieve belastingtheorie

Stel: je volgt een cursus Japans en de lesgever begint deze opleiding als volgt: “Welkom op de eerste les ‘Japans voor beginners’. Vandaag zullen we leren hoe je ‘hallo’ zegt in het Japans. Laten we echter van start gaan met wat achtergrondinformatie over het Japans. In tegenstelling tot het Chinees, is Japans geen toontaal. Dat maakt Chinees voor ons westerlingen moeilijk om te leren want in Europa zijn er bijna geen toontalen. Behalve het Limburgs... grapje. Hoeveel tonen er zijn in het Mandarijn is trouwens nog een onderwerp van discussie. Sommigen zeggen vier, anderen vijf. Neem nu het woord ma. Afhankelijk van de toon waarop je het woord uitspreekt, krijgt dit woord vier betekenissen: moeder, hennep, paard of uitschelden. Dan is Japans heel wat makkelijker. Moeder in het Japans is *haha*. Je begroet iemand in het Japans meestal met *konnichiwa*, uitgesproken als *kohn-nie-tjie-wah*. ‘Hallo mama’ is dus *kohn-nie-tjie-wah haha*. Maar als je iemand begroet aan de telefoon moet je de begroeting *moshi-moshi* gebruiken.”

Ik weet niet hoe het met jou zit, beste lezer, maar ik ben de weg al een beetje kwijt. Hoe dat komt, kun je verklaren aan de hand van de Cognitive Load Theory van John Sweller. In deze inleiding is de cognitieve belasting namelijk niet juist. Om dit uit te leggen, maken we eerst een uitstapje naar hoe ons brein functioneert en hoe het leert.

Wat is leren?

We hebben twee soorten geheugens. Ons werkgeheugen is de plek waar bewust denken plaatsvindt, het is een actieve processor. Dit is waar we denken, problemen oplossen en leren. Het werkgeheugen heeft echter een zeer beperkte capaciteit en dit slechts op korte termijn. Het onthoudt, met andere woorden, niet veel dingen niet erg lang.

Leren is het proces dat nieuwe informatie verplaatst naar ons langetermijngeheugen. In tegenstelling tot het werkgeheugen is er, bij wijze van spreken, oneindig veel plaats in dit geheugen. Daar zit namelijk alle informatie en vaardigheden die we al verworven hebben. We worden daarbij flink geholpen door automatismen. Deze zorgen ervoor dat wij complexe taken kunnen uitvoeren zonder veel werkgeheugen actief te moeten gebruiken. Denk maar aan tandenpoetsen: dat kun je ook als je nog of al half slaapt. Het zijn ook deze automatismen die het werkgeheugen kan oproepen bij het leren of bij het werken met nieuwe informatie. Zo vergroot het werkgeheugen zijn beperkte capaciteit.

Drie soorten cognitieve belasting

De cognitieve belastingtheorie beschrijft drie soorten cognitieve belasting die het werkgeheugen te verwerken krijgt bij het leren:

1. De inherente belasting is de nieuwe informatie, dat wat je moet leren.
2. De irrelevante belasting is extra informatie die niet relevant is voor wat we moeten leren. Dit belemmert het leren.

3. De nuttige belasting is die informatie die je helpt om nieuwe informatie op lange termijn te onthouden. Denk bijvoorbeeld aan de aanzet tot automatismen van ezelbruggetjes zoals 't kofschip (d of t aan het eind van een voltooid deelwoord) of ROGGBIV (voor de volgorde van de kleuren van de regenboog). Leuke tip: op www.ezelsbruggetje.nl vind je ezelsbruggetjes in allerlei categorieën.

Leren is het proces dat nieuwe informatie verplaatst naar ons langetermijngeheugen

Pas nu kunnen we de vinger leggen op het probleem met de Japanse les uit het begin van dit artikel. De inherente cognitieve belasting, namelijk hallo leren zeggen in het Japans, was best al moeilijk. We moeten ons erg concentreren op de uitspraak van het moeilijke woord *konnichiwa* En dan blijkt bovendien dat je deze begroeting niet eens mag gebruiken aan de telefoon. Het echte probleem met deze inleiding is echter de overvloed aan irrelevante cognitieve belasting. Heel de inhoudelijke uitstap naar het Chinees en de toontalen doet helemaal niet ter zake en zorgt voor cognitieve overbelasting. Bovendien geeft de lesgever in ons voorbeeld ook geen nuttige cognitieve belasting. We krijgen geen trucje om het moeilijke woord te onthouden of uit te spreken. Gevolg: ons werkgeheugen kan niet goed meer functioneren, en de kans dat de Japanse begroeting in ons langetermijngeheugen geraakt is erg klein. We hebben met andere woorden jammer genoeg niets geleerd.

Aan de slag met deze theorie

Deze theorie is erg behulpzaam bij het ontwerpen van allerlei vormen van leren.

Om te beginnen kunnen we de hoeveelheid inherente belasting van de nieuwe leerinhoud goed afwegen. Omdat deze inherent is aan het onderwerp kunnen we die namelijk niet veranderen. Zo kun je als lesgever het Japanse

Wat je als trainer zeker kunt doen, is de irrelevante cognitieve belasting zoveel mogelijk beperken, zeker als de inherente belasting hoog is. Irrelevante cognitieve belasting komt echter in vele gedaanten:

- PowerPoint-dia's waarin schreeuwende foto's, drukke logo's en flitsende animaties de aandacht van de deelnemers afleiden.
- Een trainer die graag zijn of haar expertise wil bewijzen door allerlei irrelevante illustraties (voor de deelnemers) uitgebreid te vertellen.
- Een deelnemer die tijdens de training te lang een podium krijgt om zijn of haar niet erkende grieven te ventileren.
- Een leidinggevende die met "nu we hier toch allemaal samen zijn in deze training", een deel van de trainingstijd kaapt voor andere doeleinden.

Probeer de hoeveelheid inherente belasting te beperken

woord *konnichiwa* niet gemakkelijker maken. Je kunt ook het feit dat er anders begroet wordt aan de telefoon niet veranderen. Dit is allemaal inherent aan het Japans en dus ook aan Japans leren.

Het enige dat je dus kunt doen met inherente cognitieve belasting is deze zorgvuldig doseren. Probeer de hoeveelheid inherente belasting te beperken door deze in kleinere stukken te verdelen of niet te lang door te gaan. Dit is iets wat de voorstanders van microlearning (hele korte e-learnings) goed hebben begrepen.

Elke training bevat ook best nuttige cognitieve belasting, aangezien dit soort informatie het leren bevordert. Gelukkig kan dit ook op vele manieren. Denk maar aan letterwoorden om een bepaalde techniek te onthouden, zoals SMART voor afspraken (specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden).



Figuur 1. Ideale cognitieve belasting bij leerinitiatieven

Je kunt ook als trainer regelmatig herhalen wat de rode draad van de leerinhoud is. Ook schema's en lijstjes zijn vormen van nuttige cognitieve belasting.

Vandaar deze drie eenvoudige tips om een gunstig leerklimaat te creëren in je training:

1. Doseer de inherente cognitieve belasting.
2. Houd de irrelevante cognitieve belasting zo laag mogelijk.
3. Zorg voor nuttige cognitieve belasting.

Zeg het met beelden

In de eerdere beschrijving van het werkgeheugen ontbrak belangrijke informatie. Dit geheugen heeft twee kanalen: een auditief en visueel kanaal. Het kan langs beide kanalen informatie opnemen. Vandaar dat een simpele afbeelding zoals in figuur 1 behulpzaam kan zijn.

De cognitieve belastingtheorie biedt ook een handige bril om een aantal trends in het huidige I&D-landschap te evalueren:

- Opdrachtgevers vragen steeds kortere opleidingen. Maar de inhoud van een dag training in een halve dag proppen, zorgt al snel voor een te grote inherente belasting.

- E-learningmodules bevatten vaak te weinig nuttige cognitieve belasting, waardoor de leertransfer bij deze vorm van leren meestal eerder laag is.
- Learninggames met flitsende interfaces zorgen soms voor heel wat irrelevante cognitieve belasting en belemmeren daardoor het leren.
- Een hoop informatie ter beschikking stellen van medewerkers leidt in vele gevallen niet tot leren. Zeker niet als deze veel irrelevante cognitieve belasting en weinig nuttige cognitieve belasting bevat. Dit is een euvel waar slechte performance support (hulpmiddelen bij het werk) vaak onder lijdt. ■

Referentie

- Clark, R.C. (2014). *Evidence-Based Training Methods. A guide for training professionals*. Alexandria: ASTD Press.



Katrin Naert is de vrouw achter learnie.net waar ze maandelijks blogt over allerlei aspecten van I&D. Je vindt er ook verschillende interessante gratis instrumenten. Daarnaast is ze zaakvoerder en trainer-consultant bij Ampersandt, een opleidingsbedrijf gespecialiseerd in opleidingen persoonlijke vaardigheden. Met Ampersandt won ze in 2019 een ATD Excellence in Practice Award..

trendcatcher



Ger Driesen

Attention spam en BingeFlix

Ken je het verhaal van de goudvis? In 2015 verschijnen berichten over een onderzoek van Microsoft over de aandachtscurve (attention span) van de mens. Na enquêtering van 2000 Canadezen en het bestuderen van de breinactiviteit van 112 personen komt men tot een interessante conclusie. De aandachtscurve was in het jaar 2000 zo'n twaalf seconden en in 2015 niet meer dan acht seconden. Die van een gemiddelde goudvis was in 2015 negen seconden volgens de onderzoekers. En zo werd het verhaal geboren dat de aandachtscurve van de mens lager is dan die van een goudvis.

De verklaring is makkelijk: de digitale leefstijl. Allerlei nieuwe media vechten continu om onze aandacht, alles moet snel en kort. De grootste boosdoener was natuurlijk Twitter die ons in een leven van berichten maximaal 140 tekens heeft geduwd. Logisch dat onze geweldige hersenen zich zo makkelijk aanpassen en dat we inleveren op attention span. En de goudvis dan? Wees eens eerlijk: hoeveel goudvissen met een Twitteraccount ken jij?

Maar klopt dit hele verhaal wel? Dat was de vraag van Patti Shank uit Colorado en zij heeft het verhaal van de goudvis eens even vakkundig gefileerd. Ze kon helaas geen enkele van de geciteerde bronnen terugvinden en ook niet de duim waaruit dit fraaie verhaal is gezogen. Zij kwam in haar onderzoek nog meer onzin tegen. Dat jonge mensen die zijn opgegroeid met technologie heel anders leren dan vorige generaties. Het is nergens door gedegen onderzoek aangetoond. De verhalen rondom *attention span* blijken vooral attention spam te zijn. Nu hoeft voor mij niet alles eerst wetenschappelijk bewezen te zijn voordat het waar is. Ik weet werkelijk niet of mijn hamer wetenschappelijk onderbouwd is. Toch blijf ik deze vrolijk gebruiken om te spijkeren en dat werkt.

Maar er is meer. Welke sport kijk jij graag? Voetbal, schaatsen, darten? Wanneer het gaat om sport dan trakteren topsporters ons regelmatig op bloedstollend spannende wedstrijden. Een toptijd op de 1500 meter schaatsen ligt boven een minuut en 40 seconden. Dat is zo'n twaalf keer de gemiddelde acht seconden aandachtscurve. Geen punt voor een schaatsfanaat. Michael van Gerwen had meer tijd nodig om het wereldkampioenschap darts te winnen. Een voetbalhelft duurt 45 minuten. Geen punt voor de echte dart- of voetballiefhebber. Wat nou acht seconden aandachtscurve!

En wat dacht je van Netflix? Sinds de komst van Netflix hebben we een nieuw woord aan ons vocabulaire kunnen toevoegen: *bingewatchen*. Lekker een flink aantal afleveringen van je nieuwe favoriete serie in één keer erdoor jassen. Hoe zit het hier met aandachtscurve? Acht seconden is dan een lachertje. De aandachtscurve van de mens is door de Netflixkijker gemiddeld flink toegenomen. Lekker puh, wijsneuzerige goudvissen! Kan ik daar ergens iets van terug vinden? Jawel, in 2013 beschrijft Sidney Eve Matrix van Queens University in Canada dit in haar onderzoek 'Het Netflix Effect'. Bingewatchen gaat over veel meer dan gemak en zelf de keuze hebben hoeveel en hoelang je kijkt. Het gaat ook over een sociaal-cultureel fenomeen. Zeg maar gewoon: erbij horen, erover mee kunnen praten. Morgen op het werk bij het koffieapparaat of tijdens de pauze wil je gewoon mee kunnen doen met het gesprek van de dag. Dat gaat echt niet altijd over voetbal, maar steeds vaker over die nieuwe Netflixserie en hoever jij al bent.

Een belangrijk fenomeen dat onze aandachtscurve in rap tempo helpt te herstellen is FOMO: *The Fear of Missing Out*. Iets niet hebben meegekregen, zodat je er niet over mee kunt praten, er niet bij hoort. En doe nu niet alsof dat alleen voor de jeugd en rondom nietszeggende tv-series van toepassing is. Ik heb al heel wat 70:20:10 FOMO, microlearning FOMO en *brainbased* FOMO om me heen gezien en ja, ook zelf gevoeld de afgelopen tijd. Hier zit een belangrijke les voor iedereen die opleidingen, trainingen of e-learning ontwerpt. Wil je aandacht, design dan met FOMO! Ik snap dat niet iedereen meteen enthousiast is over de opkomst van bingewatchen.

Maar eerlijk is eerlijk, BingeFlix heeft ons geholpen de goudvis weer te verslaan en onze aandachtscurve naar grote hoogte te sturen. Dus het komt wel goed met onze aandachtscurve. Alhoewel, ik ben nog wel benieuwd hoeveel goudvissen vanuit hun kom kunnen meekijken naar de televisie van hun baasje. Het zal toch niet zo zijn dat de goudvis het stiekem van ons wint?

Referenties

- Matrix, S.E. (2014). *The Netflix Effect: Teens, Binge Watching, and On-Demand Digital Media Trends*. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://muse.jhu.edu/article/553418/summary>
- Shank, P. (2017). *Attention And The 8-second Attention Span, April 2017*. Geraadpleegd op 4 maart 2019, van <https://elearningindustry.com/8-second-attention-span-organizational-learning> ■

Ger Driesen werkt als Learning Innovation Leader bij aNewSpring en is eigenaar van Challenge Leadership Development Academy



■ Herman Bosman & Alex van Gool

Ombuigen van disfunctionele patronen naar effectieve gedragsveranderingen

Belemmerende gewoontes, doe er iets aan!

Er bestaan organisaties die investeren in het verbeteren van samenwerking om elkaars kwaliteiten meer te benutten. Na een tijdje is de conclusie dat ze tegen dezelfde uitdagingen blijven aanlopen. De manier van werken is onveranderd gebleven. Herken je dit? Vaak komt dit door collectieve gewoontes die diep in de organisatiecultuur zijn ingesleten en nauwelijks te beïnvloeden zijn. Dat werkt belemmerend. Maar je kunt nieuwe gewoontes implementeren. We leggen uit hoe je op een praktische wijze effectieve samenwerkingsafspraken kunt bevorderen.

Stadlander en de implementatie van AVG

Om onze aanpak te illustreren, gebruiken we de casus van de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij Stadlander, een woningbouwcorporatie in Bergen op Zoom. De AVG is een wet die beoogt de privacy van burgers nog beter te borgen. In het kader van de brede implementatie van de AVG vroeg Stadlander ons te helpen bij het onderdeel gedrag en cultuur. Het thema privacy was binnen de organisatie niet nieuw. Ook voor het ingaan van de AVG was privacy een integraal onderdeel van de professionaliteit van de medewerkers.

Werkproces verstoord

Organisaties stoppen veel energie in hun streven naar een beheerd werkproces. Zo ook bij Stadlander. We zijn de afgelopen jaren gaan inzien dat werkprocessen altijd in een bepaalde mate verstoord zijn. Het beheerste werkproces blijkt toch niet zo beheerd als we graag willen; informatie ontbreekt soms, applicaties laten net wat anders zien dan de werkelijkheid of mensen zijn ineens dingen vergeten. Het is onze overtuiging dat al deze verstoringen onlosmakelijk deel uitmaken van de werkpactijk in iedere organisatie.

Bij Stadlander zagen we globaal twee typen verstooring:

1. De 'reguliere' verstooring van het werkproces: Stadlander heeft procedures ingesteld, systemen ingericht en medewerkers ingewerkt. Daardoor kan de organisatie voorzien in de behoefte van huurders en stakeholders die belang hebben bij huren en wonen in de verschillende wijken. De medewerkers hebben zich ontwikkeld tot klantgerichte professionals bij wie huurders op de eerste plaats staan. Nu komt het ook bij Stadlander voor dat zij van procedures en systemen gebruik moeten maken

waarin je niet alle informatie kwijt kunt die mogelijk nuttig is. Een goede professional laat zich echter niet uit het veld slaan en zoekt een oplossing. Zo ook bij Stadlander. De informatie die in de ogen van de medewerker nuttig was, werd in een apart bestandje of in een gedeeld overzicht opgeslagen. Nuttige informatie bleef zo beschikbaar.

2. De 'specifieke' verstooring van het werkproces, door het van kracht worden van de AVG. In de ontstane werkpactijk wordt Stadlander geconfronteerd met wetgeving die, vrij vertaald, zegt: "U mag alleen noodzakelijke informatie verzamelen en registreren. Die informatie mag u alleen delen met direct betrokkenen." Op dat moment ontstaat dus het risico dat een medewerker van Stadlander de AVG overtreedt. De medewerker mag ineens een aantal dingen niet meer die daarvoor gebruikelijk waren. Een nieuwe uitdaging. Want hoe zorgt de medewerker van Stadlander dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de huurder op peil blijft, terwijl hij of zij een deel van de nuttige informatie over de huurder niet meer mag delen?

Belemmerende gewoontes

Bij Stadlander was er een oplossing ontstaan om nuttige informatie te bewaren en te delen, een functionele gewoonte. De privacy werd geborgd door de professionaliteit van de medewerkers die in hun klantgerichtheid het belang van de huurder centraal stelden. Zij zorgden er zelf wel voor dat er geen huurdersinformatie van hen op straat kwam te liggen. Die borging werd met het ingaan van de AVG niet meer voldoende, het apart bewaren van gegevens werd op zichzelf een risico. De functionele gewoonte bleek ineens een belemmerende gewoonte te zijn. Het naar eigen inzicht registreren van nuttige informatie werd een risico voor de organisatie als gevolg

van de invoering van de AVG. De kwalificatie van dit gedrag was een eyeopener voor de organisatie. Door dit label erop te plakken, konden ze ineens anders naar dit gedrag gaan kijken.

Vijf stappen naar nieuwe, functionele gewoontes

De stappen, die we volgden om te kunnen beginnen met het creëren van nieuwe, functionele gewoontes, zagen er als volgt uit:

1. Zoek naar verstoringen in het werkproces. Het kan bijvoorbeeld gaan om:
 - manieren van werken die niet aansluiten bij de functie en/of rol die professionals hebben;
 - manieren van werken die afwijken van procedures en werkinstructies.
2. Onderzoek vervolgens welke creatieve – en mogelijk niet effectieve oplossingen – zijn bedacht en reflecteer daarop. Hiermee breng je de belemmerende werkgewoontes in kaart.
3. Benoem en kwalificeer in welke mate eerder functionele gewoontes in veranderperspectief belemmerend werken. Bijvoorbeeld:
 - Het overnemen van verantwoordelijkheden in een organisatie zorgt dat mensen niet met hun eigen werk bezig zijn.
 - Regelmatig van procedures afwijken, zorgt voor een ‘oplossingscultuur’ die geen duurzame waarde heeft.
4. Erkennen dat gewoontes, die nu mogelijk belemmerend blijken te zijn, in eerste instantie functioneel waren. Niets is zo erg voor professionals als het idee dat gewoontes waarmee ze problemen hebben opgelost, afgedaan worden als ‘dat was altijd fout’.
5. Zoeken naar het positief tegenovergestelde werkgedrag waarmee men kan werken aan een nieuwe

functionele gewoonte. Het mechanisme in deze stap kun je vergelijken met het maken van een kernkwadrant voor kwaliteiten op organisatieniveau.

Bijvoorbeeld:

- Ervoor zorgen dat mensen weer hun eigen werk gaan doen en daar verantwoordelijkheid voor willen dragen.
- Actief werken aan een verbetercultuur.
- Investeren in een werkcultuur van ketensamenwerking.

Kaders scheppen en bouwen aan vertrouwen

Met Stadlander kwamen we dus tot de belemmerende gewoonte ‘individueel verzamelen en registreren van nuttige informatie’. Om te voorkomen dat het een bureaucratische exercitie zou worden, bood de directie regelruimte om zelf te bepalen welke informatie noodzakelijk was. Enerzijds hebben zij het vertrouwen in de professionals uitgesproken, anderzijds hebben zij een kader meegegeven. Het kader daarvoor was dat zij die afweging in onderling overleg met andere collega’s mochten maken. Daarbij stelde de directie dat, mocht er toch een privacy-issue ontstaan met mogelijke gevolgen voor professionals, Stadlander zich daarvoor verantwoordelijk zou stellen.

De vier V's: een succesvolle verandermethode

Belemmerende werkgewoontes verander je niet zomaar even. Wij gebruiken daar een verandermethode voor, het zogeheten ‘werk-woordenmodel’. Dit bestaat uit vier categorieën: verbeelden, verbinden, vertalen en vertonen.

Door aan de hand van deze woorden gestructureerd activiteiten aan te bieden en met elkaar in gesprek te gaan gedurende een periode van drie tot vier maanden, ontstaan

er bewustwording van het waarom van de verandering, besef van de eigen rol, inzicht in gedragsalternatieven en erkenning van aanwezige kwaliteiten.

Het resultaat is dat er een veranderingsproces op gang komt dat is ingebed in de eigen werkpraktijk.

Doorbraken realiseren

Medewerkers van Stadlander zijn zich bewust geworden van hun belemmerende gewoonte en met onze aanpak is er een beweging op gang gebracht om die gewoonte

te doorbreken. Zij bouwen nu door aan een nieuwe functionele gewoonte. Er is een dialoog op gang gekomen die ook effect sorteert buiten de organisatie. Door de afwezigheid van trainers en consultants in het proces van activiteiten doen en dialoog voeren, hebben leidinggevenden van Stadlander een belangrijk aandeel gehad in het aangaan en het faciliteren van de dialoog. Vanuit deze ontstane bewustwording kunnen leidinggevenden en medewerkers nu gaan investeren in de borging van hun nieuwe functionele gewoonte. ■



Herman Bosman (1958) is medeoprichter en -eigenaar van Werkwijzen. Werkwijzen draagt bij aan professioneel werkgedrag en organisatieontwikkeling door met medewerkers en leidinggevenden op en rond de werkvloer te onderzoeken hoe werken in hun rol werkt. Vanuit de waardering van wat er is, stimuleert en faciliteert Herman nieuwe werkgewoontes, waarmee professionals hun bijdrage aan het bestaansrecht van de organisatie optimaliseren.



Alex van Gool (1976) is medeoprichter en -eigenaar van Werkwijzen. Tijdens zijn eerste baan bij KPN raakte hij gefascineerd door de weerbarstige werkpraktijk. Gedurende zijn loopbaan is hij voortdurend bezig geweest werkende manieren te vinden om innovatie, verbetering en verandering werkelijk te realiseren. Alex is afgestudeerd aan de Universiteit Maastricht, studierichting International Management. www.werkwijzen.com



Verbindend in leren

Marie Kondo in bedrijf

Het is weer lente. De lente staat voor nieuw ontluikend leven; bloemen in de knop, lammetjes in de wei, en..... de Grote Schoonmaak. Opruimen en poetsen zodat je opgefrist en schoon de zomer in gaat.

Van opruimen word ik altijd blij. Het geeft mij letterlijk en figuurlijk ruimte. Als ik voor klanten oplossingen wil bedenken of een presentatie wil maken, of als ik zoals nu een artikel wil schrijven dan wil ik eerst ruimte maken in mijn hoofd. Bij mij begint dat met het opruimen van mijn bureau; de stapels papieren zoek ik uit of verplaats ik naar de grond (noodoplossing). Daarna werk ik dringende zaken af en knoop losse eindjes aan elkaar. Pas als dit gebeurd is ontstaat er ruimte in mijn hoofd om te kunnen focussen, mijn creativiteit te laten stromen en nieuwe perspectieven te zien.

Marie Kondo

De Japanse opruimgoeroe Marie "KonMari" Kondo helpt mensen hun rommelig huis (en leven) om te zetten in rustige, inspirerende en serene ruimten.

Hoe doet ze dat?

Marie Kondo hanteert een radicale, tweeledige benadering van opruimen:

Ten eerste; bekijk al je bezittingen stuk voor stuk en vraag je af of je er blij van wordt. Als dat zo is dan mag het blijven. Als dat niet zo is dan bedank je het item voor zijn dienst en doe je het weg. Zo houd je dus alleen je bezittingen over die je vreugde schenken.

Ten tweede; zet of leg de overgebleven spullen

op een plek waar ze zichtbaar, toegankelijk en gemakkelijk te pakken en terug te zetten zijn.

Het is eenvoudig, maar je moet streng zijn. Selecteren (word ik er wel of niet gelukkig van), weg doen en je overgebleven spullen opbergen. Wat je overhoudt, moet je koesteren en met respect behandelen. Je wordt er gelukkiger van, gezonder, je krijgt meer zelfvertrouwen. Hoe eerder je begint, hoe meer profijt je ervan hebt.

Marie Kondo in organisatiecontext

Zeker nu nieuwe technologieën en globalisering andere eisen stellen aan organisaties en hun medewerkers en klanten, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt het vinden en vasthouden van de juiste mensen bemoeilijken, is er ook binnen organisaties behoefte aan focus, creativiteit en nieuwe perspectieven.

Het blijkt lastig om dat te realiseren in een context waar 'druk, druk, druk' de norm is. Ook binnen organisaties moet er af en toe opgeruimd worden om 'ruimte te maken'. Voor nieuwe ideeën en perspectieven, nieuwe bedrijfsactiviteiten, andere werkwijzen en voor talenten. Er zijn meerdere invalshoeken om hiernaar te kijken maar we kiezen nu de benadering van Marie Kondo. Is die ook van toepassing binnen een organisatiecontext? Kijkend naar organisaties zou je de bezittingen zoals Marie Kondo ze noemt, kunnen vertalen naar bedrijfsactiviteiten, de diensten die je levert en ook naar je medewerkers. De vraag 'Wat blijft en waar neem je afscheid van?' heeft hier dan betrekking op.

Bij deze vraag in een organisatiecontext kun je

denken aan onderliggende vragen als 'Wat past bij ons en onze bedrijfscultuur?', 'Wat past in de markt/waar is behoefte aan?' en ook 'Welke werknemers passen hier bij?'

In het kader van een Grote Schoonmaak ofwel reorganisatie betekent het ook afscheid nemen van de activiteiten en medewerkers die niet meer passen. Dit is dezelfde vraag als waar Marie Kondo mee begint. Wat zij daar specifiek aan toevoegt is het criterium 'Waar word je blij van?'

Deze vraag zou je in organisatiecontext kunnen vertalen naar 'Worden we als organisatie nog blij van wat we doen en hoe we dat doen?'

Waar ligt onze passie en waar kunnen we waarde toevoegen voor klanten, medewerkers en onze omgeving? En dragen de huidige medewerkers daaraan bij?'

Ook voor medewerkers is het een belangrijke vraag met als onderliggende vragen 'Wat vind ik leuk om te doen?', 'Waar ben ik goed in?', en, 'Wat vind ik leuk aan mijn huidige werk en werkgever?' Met andere woorden: Waarvoor werk ik ook alweer hier?

Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt zijn het relevante vragen voor zowel werkgevers als werknemers.

Als een bedrijf eenmaal heeft bepaald hoe de nieuwe situatie eruit komt te zien, dan is de vervolgvraag 'Hoe maak je dit duidelijk en werkbaar?' Met andere woorden hoe maak je jezelf als vernieuwde organisatie zichtbaar, toegankelijk en bereikbaar voor medewerkers en klanten. Opnieuw dezelfde vraag als in het KonMari concept.

Voor mij heeft dit naar buiten toe alles te maken met marketing en arbeidsmarktcommunicatie. Welke boodschap wil je uitdragen, via welke kanalen, en hoe ga je dat doen? Naar binnen toe gaat het om transparantie, vertrouwen, en samenwerken.

En hoe houd je de activiteiten en mensen vast die je wilt houden?

Volgens Marie door ze 'te koesteren en met respect te behandelen'. Voor mij gaat dit over aandacht geven, ontwikkelen en leiderschap. Heel simpele kretten met een wereld aan uitdagingen erachter. Naast een organisatie brede toepassing is het concept wat mij betreft ook toepasbaar binnen HRD/ Learning & Development.

Kortom:

Net als in een huis is het binnen organisaties af en toe nodig om ruimte te maken; door na te gaan of we nog wel de goede dingen doen en of we die nog steeds goed doen.

Maken we voldoende tijd om stil te staan bij alle veranderingen die op ons af komen en de betekenis hiervan voor onze activiteiten, output, en mensen? Of denderen we maar door met de bestaande 'oude' overtuigingen, processen, tools etc. als kaders? Kijken we voldoende kritisch naar wat nog waarde heeft en wat opgeruimd kan worden om ruimte te maken voor vernieuwing?

Ook als professional dienen wij zelf regelmatig in de spiegel te kijken en onszelf af te vragen; 'Waar ligt mijn passie en hoe kan ik waarde toevoegen? Wat mag blijven en waar ga ik afscheid van nemen? Wanneer heb jij jezelf voor het laatst deze vragen gesteld?'

Het concept is simpel maar de toepassing is een stuk lastiger.

Ik ga in ieder geval mijn werkplek opnieuw opruimen want ik ben ervan overtuigd dat dat bijdraagt aan ruimte in mijn hoofd. Die heb ik nodig om nieuwe perspectieven te zien in een steeds veranderend werkveld binnen een snel veranderende organisatiecontext.

Namens de HRD Netwerkgroep Brabant

Inge Boelens

Naomi van der Graaff

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
Leren | Talent | Werk
ISSN 2211-4513

TvOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgevoel of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TvOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TvOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V.
 Napoleonsweg 12BA,
 6086 AJ NEER
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofredactie
 Ria van Dinteren
 hoofdredacteur@tvoo.nl

Eindredactie
 Evelien van der Veen,
 Plzant communicatie
 www.plzant.nl

Redactie
 Robert Dollevoet, Jumbo
 Judith Droste,
 Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
 Naomi van der Graaff, Buro Heron
 Niek de Groot, Allander
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 Katerlijn Nijmans, The tipping point
 Evert Pruis, Forzes
 Jan Arnaud Ruiters, Rabobank
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance
 Advies
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit
 Erik Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogenwaard, Bakery Institute
 Dick Krikke, NVQ2
 Gerard van der Molen, Whitematterlab
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatut.

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Liesbeth Rienties
 liesbeth@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Annerieke Peeters
 vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing
 Eric Vullers
 eric@kloosterhof.nl
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 www.tvoo.nl

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolten
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementprijs: € 52,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 62,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-90944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 Jaargang 9
 Nr. 3 3 september 2019
 Nr. 4 3 december 2019

Aanleveren kopij
 Jaargang 9
 Nr. 4 1 september 2019

Auteursinstructie
www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties maart draagt als thema:

Modellen

Pragmatisch prutsen: inzetten van modellen in de praktijk - Jaap van 't Hek

Mythes over modellen - Ger Driesen in gesprek met Clark Quinn

Hokjesdenken - Kiki Verbeek

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2019-3 verschijnt in september 2019.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:
www.tvoo.nl

www.tvoo.nl



MENSEN WERKEN BETER als je er goed voor zorgt

- ✂ Blijvend anticiperen op veranderingen
- 🔍 Tijdig bijscholen of een andere functie zoeken
- 👍 Zorgen dat mensen blijven doen waar ze goed in zijn
- 👤 Bijdragen aan goed werkgeverschap

**Samen
uitproberen?**

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Coachopleiding Post-HBO



Psychologie van de veranderende mens

Governance & Leadership | Graduate School | Life Long Learning

Startdata

26 september 2019, Bakkeveen

17 oktober 2019, Amersfoort

WAGNER

t +31 85 016 13 00

office@wagner.nl

wagner.nl/coachopleiding